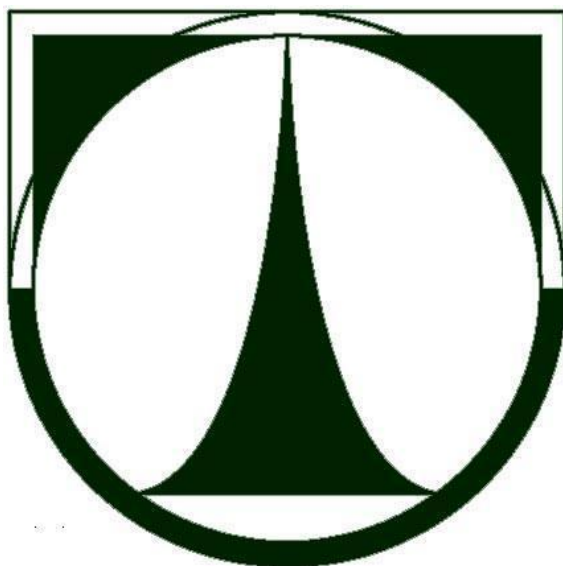


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Milan Sekanina**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Koučování jako nástroj motivace**

### **Coaching as an Instrument of motivation**

DP - EF - KPE - 2012 - 74

Bc. Milan Sekanina

Vedoucí práce: Doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Mgr. Ondřej Šíp, HR specialista, Preciosa a.s.

Počet stran: 85

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4.5.2012

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

.....

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou koučování, jako významnou součástí procesu řízení lidí v podnikové praxi. Úkolem teoretické části je představit historii koučování a možností jeho využití jako jednoho ze způsobů relativně nového stylu řízení lidí. Koučink je známý a používán v oblasti sportu, kde se trenéři snaží získat od svých svěřenců maximální výkony. Ve firemní praxi je nezbytné přizpůsobit koučování tamním podmínkám, avšak podstata zůstává stejná. Provedený výzkum potvrdil, že management firmy zná metodu koučování a také ji částečně při řízení lidí využívá. Existuje zde ale také další prostor pro rozšíření znalostí a praktických zkušeností. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením s cílem zjistit povědomí zaměstnanců i manažerů o oblasti koučování.

.

## **Klíčová slova**

Koučování, motivace, řízení, potenciál, hodnocení

## **Annotation**

This dissertation deals with problems of coaching as the important part of the people management in a firm practice. The main task of the theoretical part is to introduce coaching history and its usage such as one of the ways connected with a new kind of people management.

Coaching is well known and used in the sport area, where trainers try to gain the maximum performance out of their team-mates. Firm practice is absolutely essential to adjust coaching to the given conditions, however the heart of the matter stays the same.

The research that was made, has confirmed that the firm management knows coaching method and partly uses it when managing people. There is also another space for a knowledge extension and practical experience. The practical part deals with a questionnaire research to find out a knowledge level of employees and managers about coaching.

## **Key words**

Coaching, motivation, management, potential, assessment

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále děkuji svému konzultantovi Mgr. Ondřeji Šípovi za poskytování zpětné vazby a informací z personálního úseku firmy Preciosy a.s. Přínosné pro mne byly také osobní zkušenosti, za které děkuji Ing. Romaně Štěpánové ze závodu Preciosy v Jirkově.

## Obsah

1. Komunikace .....	15
1.1 Formy komunikace .....	15
1.1.1 Verbální komunikace .....	16
1.1.2 Neverbální komunikace .....	16
1.2 Manažerská komunikace .....	19
1.3 Oblasti a cíle komunikace .....	19
1.4 Komunikační strategie .....	21
1.5 Systémy komunikace .....	22
1.6 Koučování a komunikace .....	23
2. Motivace .....	25
2.1 Typy motivace .....	25
2.2 Přehled teorií motivace .....	26
2.2.1 Teorie instrumentality .....	28
2.2.2 Teorie zaměřená na obsah .....	28
2.2.3 Dvoufaktorový model .....	30
2.2.4 Teorie zaměřené na proces .....	30
2.3 Motivace a peníze .....	31
2.4 Koučování a motivace .....	32
3. Koučování .....	33
3.1 Historie koučování .....	33
3.2 Co je to koučování .....	33
3.3 Kouč .....	35
3.3.1 Kompetence kouče .....	36
3.3.2 Externí a interní kouč .....	37
3.4 Typy koučování .....	37
3.5 Formy koučování .....	38
3.6 Překážky koučování .....	39
3.7 Koučování a management .....	39
3.8 Koučování a proces učení .....	40
3.9 Příklad využití koučování v personální práci .....	41
4. Charakteristika podniku Preciosa .....	43

4.1 Základní údaje.....	43
4.2 Historie a popis společnosti .....	44
4.3 Organizační struktura Preciosy a.s. ....	46
4.4 Současný systém motivace a hodnocení zaměstnanců Preciosy.....	48
4.5 Plat.....	48
4.6 Zaměstnanecké výhody .....	49
4.7 Hodnocení zaměstnanců .....	50
5. Anketa a osobní zkušenost s koučováním.....	52
5.1 Cíl ankety.....	52
5.2 Dotazník.....	52
5.3 Charakteristika respondentů .....	53
5.4 Vyhodnocení ankety.....	57
5.5 Obecný názor na koučování.....	57
5.6 Zkušenosti koučovaných .....	61
5.7 Osobní zkušenosti s koučováním.....	66
5.7.1 Osobní zkušenost 1 .....	66
5.7.2 Osobní zkušenost 2.....	68
6. Vyhodnocení.....	73
6.1 Vyhodnocení cílů .....	73
6.2 Vyhodnocení osobních zkušeností a ankety .....	74
6.3 Doporučení a návrhy změn.....	75
Seznam literatury .....	76
Seznam citací .....	76
Seznam použité literatury .....	76
Seznam citací – internetové zdroje .....	77
Seznam použitých internetových zdrojů .....	77
Přílohy .....	78
Příloha 1: Dotazník pro sběr informací .....	78
Příloha 2: Produkce Preciosy.....	82
Příloha 3: Organizační struktura Preciosy.....	85



## **Seznam ilustrací**

1. Graf č. 1: Respondenti - pohlaví, str. 53
2. Graf č. 2: Respondenti - zaměstnavatel, str. 54
3. Graf č. 3: Respondenti - pracovního zařazení, str. 55
4. Graf č. 4: Respondenti - délka praxe, str. 56
5. Graf č. 5: Respondenti - práce s lidmi, str. 56
6. Graf č. 6: Povědomí o koučování, str. 57
7. Graf č. 7: Obsah koučování, str. 58
8. Graf č. 8: Osobní efekt z koučování, str. 59
9. Graf č. 9: Efekt z koučování pro kolegy, str. 60
10. Graf č. 10: Situace řešené koučováním, str. 61
11. Graf č. 11: Důvody koučování, str. 62
12. Graf č. 12: Očekávání od koučování, str. 63
13. Graf č. 13, č. 14: Vlivy koučování, str. 64
14. Graf č. 15: Vlivy koučování, str. 65
15. Graf č. 16: Doporučení koučování, str. 65
16. Obrázek č. 1 - 5: Ukázky z produkce Preciosy a.s., str. 82 - 84
17. Schéma č. 1: Struktura podniku Preciosa, str. 85

## **Seznam tabulek**

1. Tabulka č. 1: Oblasti a cíle komunikace, str. 20
2. Tabulka č. 2: Teorie motivace, str. 27
3. Tabulka č. 3: Věková struktura respondentů, str. 54
4. Tabulka č. 4: Struktura respondentů podle lokalit, str. 55
5. Tabulka č. 5: Typy koučů, str. 59
6. Tabulka č. 6: Zkušenosti s koučováním, str. 60
7. Tabulka č. 7: Koučování podle zaměstnavatelů, str. 60

# ÚVOD

## **Teoretická část**

Je rozdělena na tři základní kapitoly – Komunikace, Motivace a Koučování. Jsou to základní oblasti, kterými se tato práce bude zabývat a které spolu úzce souvisejí.

### **Komunikace**

Tento díl práce se zabývá komunikací, jako jedním z hlavních nástrojů procesu koučování. Komunikace je zde rozdělena na verbální a neverbální. Je podrobně popsán každý z těchto způsobů i jejich vazba na celkový výsledek komunikačního procesu mezi dvěma osobami. Tato kapitola se dále zabývá oblastmi a cíli komunikace v členění na manažerskou komunikaci, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím. Každá z těchto částí má svá specifika, která jsou přehledně uvedena v tabulce. Další část této kapitoly se zabývá systémy verbální i neverbální komunikace, od použití intranetu, přes nástěnky a noviny až po schůze a porady. Kapitulu uzavírá část, popisující vztah koučování a komunikace.

### **Motivace**

Tato kapitola začíná definicí a teorií motivace a jejich souvislostmi s pracovním procesem. Pracovní motivace je zde rozdělena na dva typy. Na vnitřní motivaci, která je v nějaké podobě součástí každé osobnosti a na vnější motivaci, která individuálně působí na každého člověka a jejímž cílem je dobrý pracovní výkon zaměstnanců. Přehledně jsou zde seřazeny a popsány jednotlivé teorie motivací tak, jak se v průběhu historie vyvinuly. Tyto teorie začínají instrumentalitou, pokračují teorií zaměřenou na obsah a dvoufaktorovým modelem a končí teorií zaměřenou na proces. Samostatnou částí je vztah motivace a peněz. Kapitola je zakončena vztahem motivace k průběhu koučování.

## **Koučování**

Kapitola popisuje historii vzniku tohoto moderního nástroje řízení a motivace lidí. Jeho začátky ve firemní praxi a jeho propojení s managementem současných podniků. Je zde podrobně vysvětlen pojem kouč, včetně jeho kompetencí, rolí i nezbytné etiky koučování. Dále je zde popsán samotný proces koučování a jeho vazba na osobní i pracovní rozvoj koučovaného jedince. Na praktickém konkrétním příkladu z oblasti time - managementu je zde vysvětlen proces učení. Koučování je rozděleno podle typů, na koučování řídicích pracovníků a koučování dělnických profesí. Dále se člení podle forem, na osobní, on-line a telefonické. Samostatnou částí jsou překážky a bariéry, které se v této oblasti vyskytují. Kapitulu zakončuje vztah koučování a managementu s výhodami i úskalími, které tato interakce přináší.

## **Praktická část**

Cílem práce je ověření povědomí a znalostí vybraných pracovníků společnosti Preciosa a.s. o možnostech, které koučování nabízí. Zjištění jejich případných zkušeností a názorů na tento nástroj a návrh jeho možného využití při personální práci ve firmě. Praktická část je rozdělena na dva oddíly, Charakteristiku podniku a Anketu. Zjišťování primárních dat probíhalo technikou kvantitativního průzkumu – metodou dotazování pomocí dotazníku. Tato metoda byla dále doplněna o dvě osobní zkušenosti s koučováním ve firmě Preciosa.

## **Charakteristika podniku**

Tento díl práce charakterizuje podnik Preciosa a.s., ve kterém se uskutečnila praktická část této Diplomové práce. Jedná se o úspěšnou a ryze českou firmu, která má v Jabloneckém regionu dlouholetou tradici. V současnosti má přibližně 4 000 zaměstnanců a sestává z několika částí, které jsou kromě Jablonecka i v Turnově, Jirkově, Jablonném v Podještědí a v Brodku u Konice. Tato část práce se zabývá historií také současností firmy, její organizační strukturou a výrobním programem. Podrobněji jsou popsány jednotlivé části

firmy, včetně jejich specifického výrobního programu. Dále je zde uveden současný systém motivace zaměstnanců společnosti a systém jejich pracovního hodnocení.

### **Anketa a osobní zkušenosti s koučováním**

V této části práce je provedena anketa s využitím elektronického dotazníku. Tato anketa je dále doplněna dvěma osobními zkušenostmi s koučováním. Zjištěné informace jsou ve vazbě na teoretickou část práce využity ve vyhodnocení ankety, osobních zkušeností a cílů této práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Komunikace

Komunikace je základem mnoha činností. U koučování to platí obzvlášť, protože bez účinné komunikace si nelze představit jakékoliv výsledky koučovacího procesu.

Komunikace je v obecném slova smyslu přesun zpráv a informací od určité osoby nebo skupin osob k jiným osobám, či skupinám. V komunikačním procesu funguje vždy jedna strana jako „vysílač“ a druhá strana jako „příjímač“. Na kvalitu a výsledek komunikačního procesu má vliv mnoho okolností. Od prostředí, ve kterém se informace přenášejí, až k různým formám, které může tento proces mít. Obvykle je rozlišována komunikace verbální a neverbální. Verbální komunikací jsou myšlena vyřčená slova a jejich význam. Neverbální způsob komunikace představuje její další, velmi podstatné složky. Neverbální komunikací je myšleno to, co děláme a jak se chováme, jak vypadáme, jakou máme náladu a podobně. V této oblasti má neverbální komunikace mnohem větší význam, než pouhá slova. Slova tvoří jen asi 10% z komunikace. Hlas (zvuky, tóny, hlasitost) 30% a největší podíl má právě řeč našeho těla - 60%. Schopnosti účinné mezilidské komunikace nelze dosáhnout pouhou naučenou technikou. Je nezbytná schopnost empatie a naslouchání, které jsou založeny na charakteru vzbuzujícím otevřenost a důvěru. Komunikace je součástí téměř všech lidských aktivit a činností. Na její úrovni závisí výsledky mnoha procesů v našem reálném životě. Přesto, že je detailně prozkoumaná, popsána a mnohde vyučovaná, je v ní skryt obrovský potenciál, využitelný v mnoha oblastech našeho života.

### 1.1 Formy komunikace

Naprostá většina dostupné literatury dělí komunikaci na dvě základní skupiny. Na komunikaci verbální a neverbální. Téměř bezvýhradně je pak přisuzován významně větší podíl komunikaci neverbální.

### **1.1.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikaci tvoří psaná a mluvená řeč. Charakter našeho verbálního projevu je ovlivněn mnoha faktory. Různou výškou hlasu lze obsahově úplně stejné věty vyložit různým způsobem a je možné takto úplně změnit význam slov. Dále, vhodnou modulací hlasu lze velmi ovlivnit soustředěnost posluchačů na náš projev. Monotónní projev zapříčiní, že posluchači se s velkou pravděpodobností nebudou soustředit na obsah našich slov. Nebudou schopni monotónní výklad sledovat delší dobu a následně si jeho obsah zapamatovat nebo uvědomit. Tempem řeči lze také velmi ovlivnit mluvený projev. Ten pak může získat nebo ztratit na dynamice, budeme-li střídat různé tempo řeči. Zpomalení zdůrazní určitý okamžik projevu, zrychlení dodá řeči na důrazu a vzrušení. Střídání tempa dodá projevu švih a energii. Neméně záleží také na krátkých přestávkách v projevu. Ty mohou zdůraznit důležitý moment a udržet nebo vrátit pozornost posluchačů. Pomocí vhodného tónu hlasu můžeme také zdůraznit význam svých slov. Čím jistější jsme si svou věcí, tím srozumitelněji ji také budeme schopni vyjádřit. Mluvení velmi souvisí s psychikou.

Jak je uváděno v literatuře<sup>1</sup>, vazby mezi psychikou a verbální komunikací jsou velmi úzké. Jejich vliv na chování, činnosti a vztahy mezi lidmi je velmi významný a byl předmětem mnohaleté práce autora v tomto oboru. Těžiště knihy řeší výsledky psychologické i sociálně psychologické analýzy. Sleduje ale také lingvistické, sociologické i jiné aspekty této oblasti.

### **1.1.2 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace je, dle mého názoru, jednou z nejdůležitějších dovedností a vlastností, kterou v reálném životě používáme. Způsob neverbální komunikace má velký vliv na výsledky a průběh mnoha našich aktivit. Lze ji definovat jako souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána člověkem jiné osobě nebo skupině lidí. Prostřednictvím neverbální komunikace si s druhými lidmi předáváme

---

<sup>1</sup> JANOUŠEK, Jaromír. Verbální komunikace a lidská psychika. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 80-247-1594-5.

informace o tom, jak vnímáme sami sebe, svého partnera, vlastní emoce, napětí a rozpoložení. Neverbální signály většinou vysíláme a přijímáme podvědomě. Naše neverbální signály vychází z našeho podvědomí a souvisí s našimi návyky, hodnotami a emocemi. Významným způsobem ovlivňují sdělení podané verbálně. Řeč těla není možné posuzovat odděleně a v kontextu s mluveným slovem dokáže potvrdit, změnit, či dokonce úplně vyvrátit význam sdělení, řečeného verbálně. Mimika a gesta člověka, s nímž hovoříme, mohou také hodně vypovědět o způsobu jeho myšlení nebo o jeho záměrech<sup>2</sup>. Tato problematika je uváděna v literatuře<sup>3</sup>. Autoři popisují mnoho názorných a v běžném i pracovním životě opakujících se situací. Tyto jsou podrobeny analýze a jsou vysvětleny vlivy, které souvisí s naším vnímáním druhých lidí. Dále se zde autoři zabývají jevy, které při komunikaci používáme a mnohokrát si ani neuvědomujeme, jak velký vliv na člověka, se kterým mluvíme, mohou mít.

### **Druhy neverbální komunikace**

Neverbální komunikace je ve většině dostupných zdrojů členěna na následující části, které jsou v reálném životě vždy do nějaké míry vzájemně propojeny.

#### **Mimika**

Řeč obličeje může prozradit mnoho různých emocí a pocitů člověka. Každá ze dvou základních oblastí lidského obličeje nám může bez jediného slova sdělit, jak se člověk cítí nebo jakou má náladu. Jsou to oblasti očí a úst. I ostatní části obličeje, například svraštěné čelo, ohnutý ret nebo nos jsou také jednoduché prostředky, kterými lze rychle a účinně vyjádřit, co si myslíme. Velkou výhodou mimiky je to, že je možné ji účelně používat v situacích, ve kterých lidé vzájemně neznají jazyk.

#### **Haptika**

Jde o způsob komunikace, který je daný bezprostředním tělesným kontaktem s druhou osobou. Při správném použití vyvolává v lidech dobré pocity. Druhá osoba může být uklidněna, povzbuzena, mohou být projeveny sympatie. Dotyk velmi zvyšuje vliv na druhé

---

<sup>2</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Neverbalni\\_komunikace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Neverbalni_komunikace) [online] [cit. 6.12.2011]

<sup>3</sup> ADAMCZYK, Gregor; TIZIANA Bruno. Řeč těla. 1. vydání. Praha. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1313-6.

a to jak v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Například způsob podání ruky může o druhém mnohé napovědět. Lidé jsou ovšem různí a to, co se jednomu může zdát příjemné, může jinému uškodit. Na místě je vysoká obezřetnost při použití dotyků a to zejména u osob, se kterými se setkáváme poprvé.

### **Pohled**

Z pohledu lze vyvodit mnohé o záměrech, poctivosti nebo úmyslech. Vypovídá také hodně o charakteru člověka. Je důležité vědět, jak se na druhou osobu dívat, kam se dívat a kdy je vhodná doba se na člověka dívat. Uhýbání pohledem, či přehnané civění na někoho je velmi silnou a snadno čitelnou okolností.

### **Gestikulace**

Zde jsou možné velmi široké možnosti interpretace. Gesta se dají vyjádřit pohyby celého těla, nebo jeho částmi a můžeme z nich mnohé vyčíst například o přístupnosti, nebo náladě druhé osoby. Výčet možných gest by byl velmi široký. Je možno uvést základní a často používaná gesta celým tělem, jako je např. klanění nebo pokleknutí. Gesta hlavou, jako je přikyvování, potřásání, kroucení. S hlavou úzce souvisí čelo, oči, rty, nos a jazyk. Mnoho a velmi jasně lze vyjádřit zdviženým obočím, svraštěným čelem, „ohrnutým nosem“, vypláznutým jazykem nebo „očima ve sloup“. Rukama lze také velmi přehledně gestikulovat - podání ruky, „otevřená náruč“, „lomení rukama“, „nepřibližuj se“ apod.

### **Proxemika**

Proxemikou se rozumí vzdálenosti, které mají lidé mezi sebou, když spolu něco dělají nebo spolu jednají. Proxemiku členíme na horizontální a vertikální. V horizontální části rozlišujeme 4 druhy (intimní, osobní, sociální, veřejná) zón rozdělených podle vzdálenosti, do které jsme ochotní pustit druhé lidi. Vzdálenosti uváděné v literatuře jsou pouze orientační a můžou se lišit v závislosti na prostředí nebo povaze či pohlaví lidí. Ve vertikální části je myšleno vzájemné postavení, kdy rozhodující je rozdíl výše očí obou lidí. Příkladem mohou být pozice vyučujících a žáků, pozice řečníků a posluchačů nebo stupně vítězů ve sportu.



## **1.2 Manažerská komunikace**

Každá organizace funguje pomocí činnosti kolektivu lidí. Každý jednatel je však schopen vlastního jednání a chování, které vždy nemusí být v úplném souladu s firemní politikou. Instrukce a cíle společnosti také nemusejí být správně sděleny nebo pochopeny všemi zainteresovanými zaměstnanci. K dosahování dobrých výsledků každé organizace je nezbytná dobře fungující komunikace.

Každá společnost je také vystavena působení neustálých změn, které ovlivňují její chod, ale také ovlivňují práci zaměstnanců, jejich pocity pohody, klidu a bezpečí. Změny jsou již neustálou součástí pracovního života a mohou být dobře zvládnuty jen tehdy, jestliže budou komunikovány odpovídajícím a srozumitelným způsobem tak, aby je všichni dotčení správně pochopili a mohli je iniciovat nebo akceptovat.

Každý jedinec je motivován kombinací vnějšího systému odměňování a vnitřního pocitu uspokojení z práce samé. Názory na práci a s ní spojenou odměnu ve velké míře závisejí na účinnosti komunikace mezi zaměstnanci a manažery všech úrovní a obecně na účinnosti vnitropodnikové komunikace vůbec.

Dobrá firemní komunikace by měla být obousměrná proto, aby management mohl informovat zaměstnance o svých záměrech a plánech a také pracovníci mohli na tyto informace reagovat. Žádná změna nemůže být správně řízena bez pochopení pocitů těch, kterých se dotýkají její důsledky.

## **1.3 Oblasti a cíle komunikace**

Zaměstnanecké vztahy jsou jak manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, tak i externí komunikací. Přehled oblastí a cílů komunikace uvádí M. Armstrong:

Tabulka č. 1: Oblasti a cíle komunikace

	Oblasti komunikace	Cíle
I. Manažerská komunikace	1. Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech, určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	2. Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera jeho podřízenému o tom, co by měl dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné, a poskytnout lidem potřebnou motivaci k práci.
	3. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, k jednotlivým oblastem politiky a k rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit dostatečný prostor pro manažery a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost a znalosti.
	4. Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích, určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.
II. Vnitropodnikové vztahy	5. Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zajistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktorech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.
	6. Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zajistit pracovníkům možnost předkládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.
III. vztahy s okolím	7. Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních finančních trzích a o technicko - technologických záležitostech, které jej zajímají.
	8. Prezentace informací o podniku a jeho výrobcích vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků, aby nakoupili jeho výrobky nebo služby.

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, strana 662

## **1.4 Komunikační strategie**

Komunikační strategie by měla být řešena ve třech oblastech:

- Oblast, kterou chce vyjádřit management.
- Oblast, kterou chtějí slyšet pracovníci.
- Oblast, která řeší problémy vznikající při sdělování a přijímání informací.

### **Co chce management říci**

Management chce dosáhnout toho, aby pracovníci věděli a akceptovali plány vedení v oblastech, které se jich týkají. Dále stojí o vytvoření pocitu oddanosti hodnotám, cílům a plánům společnosti. V neposlední řadě chce také pomoci zaměstnancům, aby si vážili jejich podílu na úspěšnosti organizace. Tato komunikace by měla otevřít diskuzi a soustředit se na specifické a měřitelné požadavky.

### **Co chtějí pracovníci slyšet**

Záležitosti, které chtějí zaměstnanci slyšet, jsou zejména ty, které se jich bezprostředně týkají. Management by měl svoji komunikační strategii přizpůsobit také těmto záležitostem. Vedení by mělo zjišťovat názory pracovníků a na základě poznatků zvažovat změny v komunikační strategii.

### **Problémy komunikace**

Komunikace může selhávat ve specifických případech zaměstnaneckých vztahů. Vždy by mělo být snahou zjistit, kde vznikla chyba a jak je možné ji napravit. Mezi nejčastější překážky ve vnitropodnikové komunikaci patří odlišnost postojů, názorů a zkušeností. Na jejich základě mohou být stejné informace interpretovány různým způsobem. Dále neschopnost naslouchat – naslouchání by měla být věnována alespoň polovina času, kdy spolu lidé hovoří. Toto však vyžaduje vysokou trpělivost. Také časová tíseň a nadbytečné informace jsou vnímány jako okolnost, která narušuje dobrou komunikaci. Problémem mohou být ale také chybějící komunikační kanály, nedoceněná potřeba komunikovat nebo chybějící komunikační dovednosti.

## **1.5 Systémy komunikace**

Systémy komunikace můžeme rozdělit na intranetové, písemné a verbální. Písemnými mohou být například časopisy, noviny, věstníky nebo nástěnky. Verbálními jsou pak schůze, brífinky, telefonická komunikace, apod.

### **Komunikace pomocí intranetu**

Na pracovištích, kde má většina pracovníků přístup k počítači, je tento způsob velmi vhodný k rychlému přenosu informací mezi velké množství lidí. Může být také využito možnosti oboustranné komunikace, například dotazníkové šetření.

### **Časopisy, noviny, věstníky, nástěnky**

Časopisy jsou dobrým způsobem, jak informovat zaměstnance o podnikovém dění. Slouží většinou k upevňování public relations, k posilování loajality zaměstnanců nebo k prezentaci úspěchů společnosti. Noviny mohou být vydávány častěji, mohou být pro pracovníky zajímavější tím, že v nich mohou být uváděny články o činnostech pracovníků nebo může být poskytnuta možnost vyjadřovat se k dění ve společnosti. Důležitým faktorem úspěšnosti je vydavatel, který se musí těšit všeobecné důvěře a být nestranný. Věstníky lze použít k okamžitému informování o záležitostech, které nesnesou odkladu a mohou se stát prostředkem k vyvolání diskuze a podkladem pro případné brífinky.

Nástěnky jsou běžně používané a často bohužel i zneužívané komunikační médium. Je nezbytné kontrolovat, co se na nástěnkách objevuje a určit osobu, která bude odpovídat za jejich obsah.

### **Schůze, porady, brífinky**

Různé typy porad a schůzek jsou dnes každodenní součástí pracovního i soukromého života. Všichni jsme se již někdy setkali s tímto způsobem komunikace a máme s ním jistě různorodé zkušenosti. V dostupných internetových zdrojích jsou porady popsány tímto způsobem:

„Schůzka, schůze nebo rada má kořeny ve 14. století. Šlo o událost, kdy se lidé sešli na honu na lišku. Dnes je rada neoddelitelnou součástí moderního řízení a představuje mnohotvárnou tvůrčí činnost. Rada patří mezi komunikační techniky, v nichž jde o proces vzájemného sdělování, který probíhá mezi jednotlivci i skupinami v rámci

nejrůznějších organizací. Předmětem porady je řešení problémů, sdělování informací a rozhodnutí. Výměna informací je zde oboustranná s tím, že se mohou účastníci vzájemně ovlivňovat a přesvědčovat. V případě kvalitního vedení se jedná o velice pružnou formu komunikace. Vedení jakéhokoli instituce má na tomto místě možnost dozvídat se od spolupracovníků jejich názory týkající se společných problémů, které pak může dále rozpracovat.“<sup>4</sup>

Způsobem provedení porad lze hodně získat, ale i ztratit. Přesto, že způsoby vedení porad jsou v literatuře dobře popsány a známé, často se vyskytují zásadní chyby. Každá porada by měla mít základní cíl, měla by být dobře připravená i dobře vedená. Výsledky porady by měly být srozumitelné, jasné a akceptované.

### **Telefonická komunikace**

Lidé si obvykle myslí, že telefonická komunikace je naprosto běžnou záležitostí, ve které není důvod a prostor ke zlepšení. Opak je pravdou. Je nezbytné umět správně vyvážit všechny aspekty tohoto komunikačního procesu. Těmito aspekty jsou například způsoby představování, ověřování vhodnosti doby hovoru, příprava na téma hovoru, věnování se volanému apod.

## **1.6 Koučování a komunikace**

Tato vazba je nejsilnější vazbou v procesu koučování. Tento fakt platí všeobecně při téměř všech lidských činnostech, ale při koučování je bytostně důležitý. Na úrovni a způsobu komunikace je přímo závislý výsledek koučovacího procesu. Bez dobře vedeného komunikačního procesu se z koučování nedá mnoho získat.

V internetových pramenech je uváděna souvislost mezi komunikací a koučováním jako nejdůležitější aspekt této vazby. „Souvislost mezi koučováním a komunikací je velmi úzká. Jde o specifický komunikační proces, na kterém velmi závisí úspěch koučování. Tento proces se dá do určité míry nazvat partnerským vztahem. Kouč musí velmi citlivě volit způsob komunikace s koučovaným. Výsledky koučování velmi závisí na zvoleném

---

<sup>4</sup> [http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2710/typy\\_porad\\_a\\_jejich\\_prip\\_rava.pdf](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_prip_rava.pdf)  
[online] [cit. 29.10.2011] .

způsobu komunikace. Tento partnerský vztah musí být založený na vysoké důvěře mezi oběma osobami. Nezbytná upřímnost a otevřenost je známkou kvality vzájemného vztahu. Je velmi důležité dodržovat zásady správné komunikace s koučovanou osobou. Pro kouče je nezbytné mluvit pomalu a zřetelně, vyjadřovat se stručně a věcně. Dávat dostatečný prostor pro vyjádření druhé straně. Uvádět příklady z pracovního i soukromého života, protože to je výborný způsob, jak ujasnit a zprůhlednit sdělované úvahy. Slovní projev by měl být provázený pozitivním naladěním a dobrou atmosférou. Ta by měla umožnit uvolnění mezi oběma lidmi. Je možné v přiměřené míře použít i humoru, ale s osvědčenou zásadou, že všeho přiliš škodí. Kouč by měl mít svůj projev pod kontrolou, neměl by se nechávat ovlivňovat emočními pohnutkami, neměl by mluvit impulsivně. Měl by naopak mluvit málo, spíše pokládat otevřené otázky, naslouchat. Nechat uvažovat koučovaného.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-komunikace.html> [online] [cit.30.10.2011].

## 2. Motivace

Druhou oblastí, která nezbytně patří do koučovacího procesu, je motivace.

Výraz motivace je odvozený z latinského slova *motivus*, které je formou slovesa *moveo*. V přeneseném významu tedy vyjadřuje fakt, že v lidském jednání existují jisté hybné síly. Motivací obecně rozumíme proces, při kterém jsou stanovovány cíle chování a je aktivována energie k dosažení těchto cílů tak, aby bylo možné jich dosáhnout. Všechny organizace se zajímají o to, jak stabilně zajistit vysoký výkon svých lidí. Musí tedy hledat nejvhodnější způsoby motivace zaměstnanců pomocí různých nástrojů tak, aby vytvářely a rozvíjely motivační procesy a pracovní prostředí. Výsledkem by měla být skutečnost, že pracovníci dosahují výsledků, které management očekává.

Teorie motivace se zabývá procesem utváření motivací. Vysvětluje důvody chování lidí vyvíjejících úsilí v určitém konkrétním směru. Popisuje možnosti, které má organizace, aby povzbudila svoje zaměstnance k tomu, aby uplatnili svoje schopnosti. Aby podpořili splnění cílů organizace a současně uspokojili svoje vlastní potřeby. Ve všech pracovních rolích existuje prostor k tomu, aby se zaměstnanci rozhodli, kolik úsilí budou vynakládat ke splnění svých povinností. Jestli jen tolik, kolik jim určují náplně práce nebo i více, než je nezbytné tak, aby přinášeli přidanou hodnotu a uspokojení z výsledků své práce. Toto dobrovolné úsilí může být podstatnou částí potenciálů organizace.

### 2.1 Typy motivace

Pracovní motivaci můžeme rozdělit na dvě části, na vnitřní a vnější motivaci. V prvním případě lidé motivují sami sebe tak, že jsou jim přiděleny nebo vyhledávají a vykonávají činnosti, které uspokojují jejich potřeby nebo alespoň očekávají splnění svých cílů. Jedná se o vnitřní motivaci, které součástí je vlastní odpovědnost, určitá autonomie a kontrola nad vlastními možnostmi. Její důležitou součástí je také možnost rozvíjet vlastní dovednosti a schopnosti nebo mít příležitost ke kariérnímu postupu. Zaměstnanec vykonává určitou činnost kvůli ní samé, nikoliv kvůli odměně za ni. Člověk, který je vnitřně motivován obvykle dosahuje vysokých úspěchů. Vnitřní motivace je nespokojenost

se současným stavem a touha věci změnit. Tato touha je většinou vrozená a jen malá část naší populace je schopná věci aktivně měnit. Nespokojenost sama o sobě totiž nestačí. Být nespokojený je velmi snadné, ale něco s tím udělat je velmi obtížné. Ne každý je toho schopen. Vnitřně motivovaní lidé dokážou být trvale flexibilní, umějí dotahovat věci do konce.

Ve druhém případě jsou lidé motivovaní svými manažery prostřednictvím pochval, povyšování, odměňování a podobně. Jedná se o vnější motivaci, které součástí jsou také sankce, snižování platů, kritika, apod.

Vnitřní motivace je vždy silnější, než motivace vnější. Vnitřně motivovat se však dají pouze lidé, kteří k tomu mají předpoklady.

## **2.2 Přehled teorií motivace**

Přehled teorií motivace, včetně jejich popisu uvádí ARMSTRONG, Michael.



Tabulka č. 2: Teorie motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie 5 potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / Dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnější a vnitřní motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter, a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. Významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí )motivace závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, strana 221

### 2.2.1 Teorie instrumentality

Je základním a dosud nejvíce používaným způsobem vnější motivace. Mnoho lidí v dělnických profesích tento způsob stále považuje za jediný možný. Tato problematika je zmiňována v literatuře. „Ve své nejhrubší podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také teorie příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“<sup>6</sup>

### 2.2.2 Teorie zaměřená na obsah

Tato teorie řeší obsah motivace. Tímto obsahem jsou potřeby, které se jedinec snaží naplnit a směřuje tak k plnění svých cílů.

Teorii zaměřenou na obsah popisuje použitá literatura. „Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle, než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha. Grada publishing a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 223.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 223.

## **Maslowova hierarchie potřeb**

Je nejznámější a nejvíce používanou teorií. Přesto, že neřeší individuality, z velké části je použitelná k vysvětlení hierarchie lidských potřeb a chování, které vede k jejich uspokojování. V literárních zdrojích je tato teorie uvedena takto: „Nejznámější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, až k potřebám nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Potřeba uznání, úcty – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se ve formě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba je základním motivátorem chování. Psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby uspokojování oslabují. Ale práce lidí nutně nemusí uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem

a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“<sup>8</sup>

### **2.2.3 Dvufaktorový model**

Tento model se zabývá poznatky, které byly zjištěny při výzkumech tzv. „dobrých“ a „špatných“ období v průběhu pracovního procesu. Jak je uvedeno v literatuře „Dvufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují.

Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce.“<sup>9</sup>

### **2.2.4 Teorie zaměřené na proces**

Teorii dělíme na tři části. Na expektační teorii – procesem je očekávání, teorii cíle - procesem je dosahování cílů a teorii spravedlnosti.

Expektační teorii popisují literární prameny jako „obohacení expektační teorie, která byla původně součástí teorie valence – instrumentalista – expektace (VIE), formulované Vroomem (1964) o skutečnost, že jedinci se často mohou dostávat do nových situací, kterých důsledkem může být i snížení motivace. Zde jsou myšleny především změna

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha. Grada publishing a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 223.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 227.

zaměstnání, systému odměňování nebo nové pracovní podmínky vnucené managementem.“<sup>10</sup>

### **Teorie cíle**

Tato teorie předpokládá, že motivace funguje, pokud jsou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle. Cíle musí být náročné, přijatelné a musí mít vazbu na výkon. Pro udržení motivace je nezbytná zpětná vazba.

### **Teorie spravedlnosti**

Klíčovým slovem této teorie je porovnávání. Je předpokladem, že lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání se zacházením s ostatními lidmi. Pokud bude s lidmi zacházeno spravedlivě, budou motivováni lépe a pokud budou zacházení vnímat jako nespravedlivé, jejich motivace se bude snižovat.

## **2.3 Motivace a peníze**

Peníze, ať už ve formě platu, odměn, prémie apod. jsou nejobvyklejší formou motivace. Peníze totiž poskytují to, o co většině lidí jde, protože jsou přímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Přesto, že účinnost peněz byla opakovaně zpochybňována, jejich vliv na uspokojování základních potřeb, např. bezpečí a přežití je zřejmý. Mohou nás však také odlišit od ostatních spolupracovníků a získat nám tak i vyšší úroveň uznání a určitou prestiž. Omezení motivace penězi je dané také časovým omezením. Ve většině případů platí, že navýšení platu je motivací krátkodobou a za nějakou dobu se motivační efekt vytratí úplně. Nelze také předpokládat, že peníze budou motivovat každého stejným způsobem a ve stejné míře.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha. Grada publishing a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 225.

## 2.4 Koučování a motivace

O tom, že vnitřní motivace je daleko účinnější, než motivace vnější už dnes nepochybuje téměř nikdo. Ale přimět někoho k tomu, aby motivoval sám sebe, není vůbec jednoduché. Vnitřní motivace závisí na mysli člověka. Ta je u každého jedince nastavená jinak a ve většině případů také obtížně dostupná. Na tomto místě je velmi výstižné srovnání a spojení se sportovním světem. Většina sportů vyžaduje zapojit více fyzických a duševních schopností současně. Pro dobrý výsledek je pak nezbytné, aby jednotlivé faktory výkonu byly v rovnováze. Musí být správně načasováno jejich působení, vynaložena ta pravá síla, správně naplánovaná vytrvalost. V oblasti sportu je mnoho okolností, týkajících se motivace mnohem snazších. Při sportu využíváme potenciál těla, máme z toho příjemné pocity. Sportovní výkon přináší uspokojení. Také ocenění ve sportu je mnohem bezprostřednější a na vyšších úrovních i atraktivnější. Odpovědnost za sportovní výkon je naprosto v rukou sportovce a je veden potřebou sebeúcty a identity. Vnitřní motivace sportovců je velmi silná, protože je zde pohromadě mnoho faktorů, které ji ovlivňují. Toto ale neplatí pro duševní, či fyzickou práci, alespoň pokud se týká většiny lidí. Mnoho pracovníků nemá možnost zažívat radost z výsledků své práce a zaměstnavatelé se tedy musí ve značné míře spoléhat na vnější motivaci. Zde existuje velký potenciál, který může koučování v některých situacích uvolnit. Kouč může spolu s koučovaným nalézt cestu k objevení impulsů, které mohou nastartovat proces vnitřní motivace.

### 3. Koučování

#### 3.1 Historie koučování

Slova kouč a koučovat pocházejí z anglického výrazu *to coach*, který v běžné mluvě používáme k označení činností, jako trénovat nebo soustavně připravovat, zejména v oblastech sportu. Podstatné jméno *coach* bylo do angličtiny přeneseno v 16. století z maďarského *cosci*, které znamenalo *kočár*, hlavní dopravní prostředek té doby. Přeneseně lze použít metafory, kdy kouč je „kočím“, který zná cestu (techniku), ale cíl určuje klient (cestující). Kočár – metodologie koučinku – je pak prostředkem přepravy do cílové destinace.

Hlavní zásluhu pro použití technik koučování při řízení a vedení lidí měl americký tenisový trenér W. Timothy Gallwey a sir John Whitmore. Oba byli výborní sportovci, spojili své znalosti a zkušenosti z psychologie a sportu. Ve svých tenisových a lyžařských školách aplikovali na svěřencích nové metody učení. O tyto metody začal být zájem i ve světě byznysu. Pojem koučování, jako nástroj k dosahování cílů, se tak ze Spojených států Amerických přenesl do západní Evropy. V osmdesátých letech minulého století se tak koučování začalo rozvíjet zejména v Anglosaských a Skandinávských zemích.<sup>11</sup>

V České republice se pojem koučování objevil v devadesátých letech minulého století se zahraničními firmami, které nově vstupovaly na náš trh. Nyní již u nás v republice působí stovky koučů a tento počet se bude nepochybně zvyšovat. Koučování se stalo fenoménem, po kterém se poptávka neustále zvyšuje.

#### 3.2 Co je to koučování

Koučování je proces komunikace mezi koučem a koučovaným, který by měl vést ke změně koučovaného. Základními rysy koučování jsou rozvoj myšlení a převzetí zodpovědnosti

---

<sup>11</sup> <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html> [online] [cit.30.10.2011]

za sebe sama. Dále pojem vize a cíle s uvědoměním si jejich nezbytnosti. Součástí procesu je obecně změna a cesta k větší spokojenosti se svým životem, prací, sportem apod. Koučování by mělo vést k větší sebeúctě člověka i k jeho větší životní spokojenosti. Prvotním aspektem, který je vždy nezbytné překonat, je ochota ke změně. Tento moment je uveden v literatuře:

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Ve známém výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary se sloveso koučovat definuje jako „vyučovat, pomáhat, překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. To nám ovšem při hledání odpovědi na otázku, co je koučování, příliš nepomůže – možnost, jak tyto věci dělat, je mnoho, přičemž některé z nich nemají s koučováním nic společného. Jak něco děláme, je pro úspěch koučování stejně důležité, jako to, co děláme. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, který je lepší, než výkon. To, co nás zajímá je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“<sup>12</sup>

Dále se Whitmore zabývá pojmem změna a jeho významem v současném světě.

„Tlak na změny nebyl ve sféře podnikání nikdy tak silný jako dnes. S tím, že tradiční podnikatelská kultura musí doznat změn, souhlasí stále více lidí. V poslední době se navíc často dodává: „pokud mají přežít“. Jak k tomu došlo? Proč osvědčené postupy selhávají? Neusilujeme o změny pro ně samé? Jak můžeme vědět, že se věci změní k lepšímu? A na jak dlouho?

„Kultura se musí změnit – ale jak? Odpověď na tuto i většinu ostatních výše uvedených otázek je věcí individuálního názoru a nelze proto v tomto směru očekávat nějaký výraznější konsensus. Nová kultura, ať už bude jakákoli, bude muset zajistit výkonnost přesahující současný stav.“

„Z prohlášení jako „naši lidé jsou naším nejcennějším zdrojem“, „musíme delegovat pravomoci na všechny zaměstnance“, „musíme uvolnit skrytý potenciál“, „nastal čas pro zesteňňování a přenášení odpovědnosti“, a „dostat z lidí to nejlepší“ se stala klišé. Přestože

---

<sup>12</sup> WHITMORE, John. Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1, s. 17.



to jsou často jenom prázdná slova, která rádi říkáme, ale málokdo v souladu s nimi jedná, neztratila nic na svém původním významu. Koučování zaměřené na zvýšení výkonnosti je nástroj pro dosažení optimálního výkonu. Nástroj, který vyžaduje fundamentální změnu postojů lidí, chování manažerů a organizační struktury. Při koučování různá klišé získávají zpět původní obsah a smysl.“<sup>13</sup>

### 3.3 Kouč

V obecné rovině je kouč člověk, který vás doprovází k vytýčenému cíli. Kouč pomáhá člověku zlepšit jeho výkonnost ve všech možných směrech, ať už se jedná o práci, finance, zdraví, či vztahy. Pomáhá lidem posilovat jejich sebevědomí, podporuje je v jejich dovednostech a hledá směry, kterými je možné koučovanou osobu směřovat. Dobrý kouč je schopný s klientem pracovat na příčinách jeho současného stavu, hledá zábrany a pomáhá odstraňovat staré návyky.

Klíčovou vlastností, kterou musí disponovat každý dobrý kouč a která se nedá naučit, je empatie. Musí se dokázat vcítit do druhého. Bez této vlastnosti nikdy nemůže být dobrým koučem.

Kouč musí dokázat aktivně naslouchat, stoprocentně se soustředit na rozhovor, nesmí nikdy „ztratit nit“, aby se dověděl všechno potřebné. Získání důvěry je pro koučovaného nezbytné proto, aby byl otevřený a dokázal svěřovat svoje pocity. Nejlepší cestou k získání důvěry je otevřenost samotného kouče. Koučovaná osoba musí cítit, že jí kouč věnuje dostatečnou pozornost – že poslouchá. Kouč by měl umět podporovat v řeči a poskytovat i přijímat zpětnou vazbu.

Kouč se nesmí prosazovat a musí mít po celou dobu koučování nadhled. Není ten, kdo hraje hlavní roli, situaci musí ale nezbytně řídit. Hlavní slovo by měl mít vždy koučovaný člověk, situace nesmí sklouznout k mentorování nebo udělování rad.

---

<sup>13</sup> WHITMORE, John. Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1, s. 37.

Koučovat také může pouze člověk, který je sám úplně v pořádku. Je těžko představitelné, že by se k setkání dostavil unavený člověk, který by neměl vyřešené všechny svoje osobní problémy a tyto svoje nálady přenášel do koučovacího procesu. Tento člověk musí být dobře naladěný a odpočínutý, aby se mohl naplno soustředit na klienta.

Samostatnou kapitolou je etika kouče. Etický kodex kouče obvykle definují nezávislé profesní organizace. Tento kodex určuje pravidla etického profesionálního chování kouče v rámci koučovaného vztahu a koučovacího procesu. Kouč musí za všech okolností respektovat důvěrnost informací, se kterými pracuje. Pokud vše probíhá tak efektivně, jak má, zná velmi citlivé a důležité informace nejen o koučovaném, ale také o jeho okolí. Pro některé zaměstnance může být velkým problémem spolehnout se na to, že veškeré sdělované informace budou přísně důvěrné.

### **3.3.1 Kompetence kouče**

Mezi základní kompetence kouče patří:

- Metodická odbornost, plánování a stanovování cílů, práce s pokroky a odpovědností.
- Schopnost naslouchat, klást přiléhavé otázky, komunikovat přímo. Umět správně chápat neverbální komunikaci.
- Improvizovat a být otevřený, věnovat plnou pozornost klientovi.
- Schopnost sebereflexe a osobní zralost dostatečná k tomu, aby se dokázal povznést nad vlastní pohled na řešenou situaci.
- Zkušenosti s prací s lidmi, s prostředím, z něhož klienti přicházejí a s různými typy zakázek.

Není nutné, aby kouč byl expertem na konzultovanou problematiku, podstatou jeho role je odbornost týkající se procesuální stránky, přičemž odborníkem na obsah daného koučování je sám klient. Je však užitečné, aby se dokázal orientovat v pojmech, na jejichž základě komunikace s klientem probíhá.

### **3.3.2 Externí a interní kouč**

Existují dvě základní možnosti koučování ve firmě. U obou je však podstatný zájem koučované osoby o tento způsob rozvoje.

První možností je využití externího kouče. Tento způsob má své výhody i nevýhody. Nevýhodou je jednoznačně vysoká cena této služby, která se pohybuje řádově v tisících korun za hodinu. Díky vysoké ceně je tak většinou okruh koučovaných osob velmi omezený. Dále je obtížné odhadnout, jak do sebe kouč a koučovaný „zapadnou“. Může se snadno stát, že nebude vytvořený důvěrný vztah a koučování tak nebude mít požadovaný efekt. Výhodou je naopak nadhled a odstup kouče od určitých problematik ve firmě. Tato nezájatost znamená, že kouč se snaží koučované osobě pomoci bez ohledu na konkrétní dění ve firmě.

Interní kouč je naopak velmi levný, v podstatě nestojí žádné vícenáklady. Z tohoto důvodu může být ve firmě koučováno víc lidí. Interní kouč dále zná přesně podnikatelské aktivity a firemní kulturu. Nevýhodou je naopak skutečnost, že může navrhopvat řešení, která jsou dle jeho názoru výhodná, klient s nimi nemusí vnitřně souhlasit, a přesto je může přijmout. Dalšími nevýhodami je skutečnost, že vhodných zaměstnanců - koučů je málo a ne každá firma má vypracovaný systém interního koučování.

### **3.4 Typy koučování**

Pod pojmem koučování si většina lidí představí koučování shora dolů – tedy vedoucí svého podřízeného nebo externí kouč koučovanou osobu. Toto ale v žádném případě nejsou všechny možnosti, jak lze v této oblasti pracovat.

#### **Koučování řídicích pracovníků**

Je zatím velmi málo rozšířený a ve firemní praxi téměř nepoužívaný. Jedná se o situace, kdy podřízený koučuje nadřízeného. Podřízený s nadřízeným musejí být ve vzájemné interakci. Kouč může sledovat nařízeného v různých situacích. Může vnímat, jak se v nich chová, jak reaguje, co cítí, co ho motivuje. Podřízený musí být aktivní a působit pozitivně. Měl by se účastnit různých projektů, přejímat odpovědnost, navrhopvat řešení a inspirovat.

### **Koučování dělnických profesí**

Jde o větší vtažení dělníků do procesu, kterého jsou součástí. Například dělníci na stavbách by měli vědět, co závisí na jejich práci a proč vlastně dělají to, co dělají, nebo zaměstnanci, kteří pracují na výrobě letadel, či aut. Na kvalitě jejich práce závisí lidské zdraví nebo životy. Práce s lidmi by neměla být pouhým prikazováním toho, co přesně mají udělat, jak to mají udělat a v jakém čase. Lidé by měli být vedeni k přemýšlení nad smyslem své práce a k větší zodpovědnosti za ni.

### **Týmové koučování**

Pokud je zadáním změna chování a fungování nějaké skupiny lidí, lze použít týmové koučování. Jeho podstata spočívá v tom, že kouč pracuje s celou skupinou lidí. Kromě řešení zadaného problému je výhodou i předpoklad, že členové skupiny se lépe poznají, je možné ošetřit dynamiku jejich vztahů a stmelit celý tým. Výstupem může být, například, konkrétní a osobně zainteresovaný plán činností každého člena týmu.

### **Sebekoučování**

V případě sebekoučování je koučovaný a kouč jedna a tatáž osoba. Cíle sebekoučování jsou postaveny na stejném principu jako cíle ve standardním koučovacím procesu. Obvykle jde o zvyšování výkonu, zlepšení schopnosti učit se a k dosažení větší celkové spokojenosti. Sebekoučování může být následným procesem po absolvovaném koučování, např. v pracovním prostředí.

## **3.5 Formy koučování**

Formy koučování dělíme na 3 skupiny. Tou nejzákladnější a nejvíce používanou formou je standardní osobní kontakt mezi koučem a koučovaným. Jen tak může být dobře nastavena osobní vazba obou lidí, která je nezbytná pro vytvoření důvěry. Jen tak je možné efektivně koučovat. Ostatní formy koučování, tj. koučování e-mailem nebo po telefonu jsou využívány jako doplnění a nadstavba základní podoby koučování. Můžou být využity jako nástroj pro řešení momentálních situací, či jako okamžitá zpětná vazba v procesu koučování.

### **3.6 Překážky koučování**

Bariéry existují při všech činnostech. Při koučování je můžeme rozdělit do dvou skupin. Na vnější bariéry, které vznikají v oblasti nebo prostředí, která s procesem koučování souvisí. Druhou skupinou jsou vnitřní bariéry, které se vyskytují u koučované osoby.

Mezi vnější bariéry můžeme zařadit například prostředí a kulturu firmy, které nejsou nakloněny těmto aktivitám. Může to být způsobeno několika málo lidmi nebo dokonce i třeba jen jedním člověkem, který tyto metody neuznává. Dalším problémem může být pracovní prostředí, ve kterém je tolerováno nepřijímání zodpovědnosti. Většina lidí hledá snazší cestu a přijímat zodpovědnost za celou svoji práci se jim příliš nechce. Toto prostředí, pokud je vedením tolerováno, je pak časem vnímáno jako samozřejmé. Každý pokus toto prostředí změnit pak není vnímán kladně, protože zaměstnancům se do zodpovědnosti, byť i za sebe sama, příliš nechce. Bez ní je to pro ně totiž mnohem pohodlnější.

Mezi vnitřní překážky lze zařadit obavu z nových věcí, která úzce souvisí se sebevědomím. Lidé se mohou bát, že pokud budou věci dělat jinak, nebudou je dělat dobře. Dále je spousta lidí přesvědčena, že věci dělají správně a že dělat je líp nebo jinak už není možné. Přesvědčení, že všechno dělám správně je velmi rozšířené a je způsobeno také tím, že spousta manažerů nedokáže efektivně kritizovat a říkat svým podřízeným, co a proč dělají špatně. Z toho pramení také další bariéra - obava z kritiky. Přijmout kritiku je obtížné, ale pro další rozvoj lidských potenciálů nezbytné. Odklonit se od zavedeného stylu řízení, založeného na příkazech a kontrole a uvolnit tak místo koučování je pro mnoho lidí stále obtížné.

### **3.7 Koučování a management**

Tyto dvě slova se zdánlivě můžou zdát paradoxem. Manažer tradičně rozhoduje o výši platu nebo odměn, o kariérním postupu nebo trestech. Paradox by to ale byl pouze tehdy, pokud bychom uvažovali o tom, že jediným možným způsobem motivace je metoda tzv. „cukru a biče“. Tento způsob řízení lidí je však dnes zcela nedostatečný. Lidé dnes mají větší potřebu mít na věci kolem sebe vliv, potřebu spolurozhodovat. S tím ale velmi úzce souvisí také odpovědnost. S přijímáním odpovědnosti je to už složitější, nicméně

ambiciózní lidé se jí nebojí a dokonce o ni stojí. Zde je velký prostor pro využití koučování při řízení lidí. Podmínkou ovšem je, že nadřízený by měl své podřízené dobře znát, pracovat s nimi tak, že bude pravidelně hodnotit jejich práci i je samotné. Měl by mít zájem na jejich rozvoji, protože ve svém důsledku mu větší možnost delegovat úkoly včetně odpovědností na svoje podřízené umožní věnovat se tak potřebným, ale často tak opomíjeným věcem. To jsou dle mého názoru klíčové oblasti, ve kterých se vedoucí musí umět pohybovat. Za prvé pracovat s riziky a potenciály firmy nebo oddělení. A za druhé pracovat se svými lidmi.

Je možné, aby manažer byl koučem? Je to nejen možné, ale pro jeho dobrou práci i nezbytné. Musí mít ovšem výše popsané vlastnosti a hlavně zájem pracovat s lidmi tímto způsobem. Musí s nimi mít partnerský vztah založený na důvěře. Nesmí pouze přikazovat nebo sdělovat. To vede k apatii lidí a ke slepému plnění úkolů. Přikazovat a sdělovat je tak snadné a rychlé. Přináší to falešný pocit, že máme věci pod kontrolou. Podřízení jsou demotivováni, bez odpovědnosti. Nedávají najevo své pocity a nesnaží se poskytovat zpětnou vazbu, o kterou nadřízený stejně nestojí. Tímto způsobem je možné pouze udržovat firemní procesy na dané úrovni. To ovšem v současnosti nestačí. Dnes je třeba firmu rozvíjet a to není možné bez rozvoje potenciálu jejich zaměstnanců. Úspěšné firmy jsou postaveny na kvalitě, loajalitě a dobrém výkonu svých zaměstnanců. Toho ale nelze dosáhnout bez soustavné práce na hledání a využívání jejich potenciálů. Pracovat s lidmi je nezbytné a koučování je jeden z možných nástrojů.

### **3.8 Koučování a proces učení**

Proces učení je již neoddělitelnou součástí našich životů. Rychlý vývoj technologií a techniky obecně s sebou přináší nezbytnost neustále se zdokonalovat v tom, co známe. Učení a koučování spolu velmi úzce souvisí. Jedno bez druhého si lze jen velmi obtížně představit. Jako příklad je možné uvést tento článek z elektronických médií: „Proces učení je klíčovým prvkem koučování. Pokud bychom uvažovali ideální případ, kdy je kouč zapotřebí pouze před výkonem, můžeme si osvojení procesu učení přiblížit na příkladu koučování při vedení porady, kdy si manažer zvolí za řešený parametr využití času:

Těsně před výkonem je čas na krátkou přípravu na daný výkon nebo akci. Dochází k tzv. identifikaci parametrů pozorování (PP). Timothy Galway používá termín kritická proměnná. PP je pomůcka pro klienta (koučovaného), něco konkrétního, co mu umožní se soustředit. Pak probíhá samotná akce (v tomto případě porada) a nehodnotící pozorování vybraného parametru. Klient nedostane instrukci: „ Zkrat’ čas“, ale: „Sleduj, jak je využíván čas“. Funguje to tak, že klient se soustředěním na daný parametr dostává do stavu tzv. relaxované koncentrace. Odblokuje se jeho vnitřní proces učení se a on se přirozeně učí a rozvíjí. Kouč přitom požádá klienta, aby si v rámci porady v první fázi pouze monitoroval čas (PP). Například, kolik přesně minut trvá každá část porady (zahájení, dohoda o programu, diskuse ...), kolik času hovoří jeho podřízený nebo kolegové atd. Tento samotný a velice jednoduchý proces vede k tomu, že klient začne vnímat situaci bez hodnocení, které obvykle blokuje učení, a sám se začne zlepšovat. V případě, že si člověk začne něco uvědomovat, tak přirozeně reaguje. Když např. vidím, že moje úvodní slovo na poradě trvá místo 5 minut (jak jsem si myslel) 20 minut, tak z toho dělám nějaké závěry, případně úpravy. Důležité je, aby se tento proces učení se zkušenostmi naučil klient provádět sám.<sup>14</sup>

### **3.9 Příklad využití koučování v personální práci**

Ve firemní praxi existuje mnoho příkladů, na kterých lze ukázat, jak užitečné může být využití koučování. Pro ukázkou je vybrána možnost využití koučování při výběru pracovníků. V literárních pramenech je uveden příklad koučujícího přístupu při vedení přijímacího rozhovoru. „Co se tímto přístupem myslí? V maximální míře je to umění klást při výběrovém rozhovoru vhodné otázky a naslouchat. Formou otázek odkrýváme prostor kandidátovy zkušenosti a vedeme ho ke konkrétním odpovědím. Otázky jsou převážně otevřené.

---

<sup>14</sup> [http://www.grafton.cz/downloads/CZ/PR/HRManagement\\_2011\\_12.pdf](http://www.grafton.cz/downloads/CZ/PR/HRManagement_2011_12.pdf) [online] [cit. 11.11.2011]

Stresový rozhovor:

Stresový rozhovor se většinou používá při výběru na profese, jež jsou velmi zatíženy převážně sociálním stresem, profese, ve kterých může zaměstnanec očekávat složité až agresivní jednání, kde je třeba čelit manipulacím, rychle se rozhodnout a nepodlehnout emocím, ale používat do poslední chvíle racionální úsudek.

Takový rozhovor se odvíjí většinou na základě sledu rychlých otázek, na které ani nečekáme odpověď (Můžete mi říci, jakou s tím máte zkušenost? A nebo raději ne, ze životopisu je zřejmé, že ji nemáte.), klademe otázky zpochybňující výpověď kandidáta (A to si jako myslíte, že tato zkušenost bude stačit? Tak to vám mohu rovnou říci, že ne.), řada výroků mívá i na samotnou podstatu sebevědomí kandidáta (Vůbec nechápu, proč jste se na toto místo s vaší zkušeností přihlásil (a). Můžete mi to nějak vysvětlit? A vy si opravdu troufáte tvrdit, že to zvládnete? Dokažte to!).

Na konci stresového rozhovoru je třeba kandidátovi podat vysvětlení, že to byla určitá zkouška na reagování ve stresu, a poté s ním vést rozhovor v normálním duchu<sup>15</sup>

Tento autor ovšem také upozorňuje na možné negativní důsledky tohoto postupu: „Kandidáti mohou zaujmout velmi negativní stanovisko nejen ke způsobu vedení takového rozhovoru, ale také k firmě, která jej používá. Může se ale také stát, že kandidát zaujme negativní postoj k osobě, která tento rozhovor vede. Na základě této zkušenosti může ztratit zájem o práci v dané firmě nebo si může zafixovat negativní postoj, dokonce i nepřátelství vůči člověku, se kterým má tuto stresovou zkušenost.“<sup>16</sup>

Je tedy nezbytné používat tyto nástroje velmi uvážlivě s vědomím možných následků a škod i pro zaměstnavatele.

---

<sup>15</sup> VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 11.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 11



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Charakteristika podniku Preciosa

### 4.1 Základní údaje

**Obchodní jméno:** PRECIOSA, a.s.

**IČO:** 00012556

**Sídlo:** Opletalova čp. 3197, 46667 Jablonec nad Nisou

**Právní forma:** Akciová společnost

**Hlavní předmět podnikání:** Výroba a zpracování ostatního skla vč. technického

**Základní kapitál:** 1 050 277 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** 3000 - 3999

**Internet:** [www.preciosa.com](http://www.preciosa.com)

Preciosa je významným nositelem tradice výroby bižuterie v Severních Čechách. Je to jedna z mála firem, která je vlastněná výhradně českým kapitálem. Tato společnost vlastní velmi sofistikovanou výrobní a obchodní základnu. Na internetových stránkách firmy je podnik představen jako světový producent broušeného skla:

„Preciosa je předním světovým producentem broušeného křišťálu a soustředí se především na výrobu strojně broušených šatonů, perel a jiných bižuterních kamenů špičkové kvality v širokém sortimentu tvarů, velikostí a barev. Sídlo firmy je v Jablonci nad Nisou v Severních Čechách, v kraji se staletou tradicí sklářské výroby. V Kamenickém Šenově vyrábí Preciosa křišťálové ověskové lustry i současná dekorativní svítidla. Pro nejruznější reprezentativní budovy, jako jsou například divadla, hotely a luxusní paláce, dodává osvětlení na zakázku. Tradice výroby lustrů se zde datuje už od roku 1724. Kromě bižuterních komponent a lustrů dodává Preciosa do mnoha zemí světa i šperkové kameny z kubické zirkonie, exkluzivní bižuterii, křišťálové figurky a dárky. Preciosa vyrábí ve svých sklářských hutích křišťálové sklo nejvyšší kvality. Neustále zdokonalovaná

technologie broušení a leštění umožňuje podtrhnout mimořádné optické vlastnosti křišťálu. Vysoká brilance a duhový třpyt všech perfektně vyleštěných faset jsou charakteristickým znakem všech výrobků z Preciosy.<sup>17</sup>

## **4.2 Historie a popis společnosti**

Historie společnosti začíná ve 14. Století a dále je popisována na jejích webových stránkách:

„Tradice zpracování křišťálu začala v Severních Čechách už ve čtrnáctém století. Tehdy se v této lokalitě založila první pec, která začala produkovat sklářské výrobky. O několik století později se první lustry z českého křišťálu začaly vyvážet do celé Evropy. V Severních Čechách - na Turnovsku a postupně i na Jablonecku se už v 16. a 17. století brousily drahokamy a polodrahokamy nalezené na Kozákově, na Ještědském hřebenu i v Jizerských horách. Do Čech bylo z Benátek přineseno tajemství tavby skleněné kompozice - první náhrady za přírodní kameny. Na začátku 18. století již existovalo v Turnově "Bratrstvo kunstu štajšnajdrovského", sdružující výrobce broušených skleněných kamenů. Na konci 18. století se i do Severních Čech rozšířila výroba a broušení olovnatého křišťálu, který zavedl vídeňský klenotník Joseph Strasser. Ruční práci postupně začala nahrazovat technika strojního broušení bižuterních kamenů - v Severních Čechách byla známa již na konci 19. století a rozšířila se významně na počátku století dvacátého.

Historie značky Preciosa

Značka Preciosa byla poprvé v Čechách zaregistrována v roce 1915. Slovo "Preciosa" je odvozeno z ženského rodu latinského přídavného jména preciosus, které znamená vzácný, výjimečný nebo vznešený. Po druhé světové válce došlo ke spojení několika menších továren a provozů v Jablonci nad Nisou a jeho okolí. Za oficiální datum vzniku firmy Preciosa je pokládán 10. duben 1948. Preciosa se díky své univerzálnosti, široké výzkumné základně i větším technickým možnostem stala v průběhu let klíčovým dodavatelem světového bižuterního průmyslu, tehdy ovšem ještě prostřednictvím státních podniků zahraničního obchodu. Začátkem 90. let 20. století se po "sametové revoluci" dosud státní

---

<sup>17</sup> <http://www.preciosa.com> [online] [cit. 18.11.2011]

podnik dostal zpět do soukromých rukou a byl zahájen vlastní zahraniční obchod zacílený na vybudování celosvětové distribuční sítě. Portfolio výroby se postupně doplnilo o další obory s jasným plánem: Stát se celosvětovou kvalitativní špičkou v oboru zpracování křišťálového skla a dlouhodobě prosperujícím podnikem.<sup>18</sup>

Společnost je ryze českým podnikem. V současné době zaměstnává přibližně 4 000 zaměstnanců v různých lokalitách České republiky. Nejvýznamnější a největší část firmy se nachází v lokalitě Jablonecko a Liberecko. Firma však má své části i v Jablonném v Podještědí, Turnově, Jirkově a v Brodce u Konice. Po privatizaci, v 90. letech se firma zařadila společně s firmou Swarovski ke světové špičce v oblasti broušených šatonů. Toto období bylo časem prosperity. Firmě se dařilo technologicky rozvíjet a rozšiřovat svoje kapacity.

Po roce 2000 se však začala rozvíjet konkurence v daném oboru. Ve světě začaly vznikat nové firmy a na trhu začal ostrý konkurenční boj. V důsledku něj začalo docházet k významnému snižování cen produkce. V rámci racionalizace nákladů společnosti musela firma sáhnout k poměrně razantnímu snížení počtu zaměstnanců. Podnik dočasně snížil svoje kapacity a současně se také snažil reorganizovat svoje procesy. Probíhalo významné snižování nákladů.

V současné době je strategií firmy nabídnout vyvážený soubor parametrů, které zákazníci považují za podstatný. Klade důraz nejen na přesné parametry jednotlivých produktů, ale také na servis a péči o zákazníky. Dále využívá své konkurenční výhody – technické a technologické úrovně celého výrobního procesu. Nadále je tak považována za významnou a úspěšnou firmu, která dokáže nejen prosperovat, ale také se trvale rozvíjet.

---

<sup>18</sup> <http://www.preciosa.com> [online] [cit. 18.11.2011]

### 4.3 Organizační struktura Preciosy a.s.

Preciosa a.s. má procesně uspořádanou organizační strukturu. Každý proces odpovídá jednomu z úseků firmy tak, jak je uvedeno v organizačním schématu v příloze č. 3. Vedení společnosti sídlí v Jablonci nad Nisou, kde je umístěno celé ředitelství podniku. Pod něj spadá sedm odborných úseků: ekonomický, personální, výrobní, technický, obchodní, úsek logistiky a úsek rozvoje. Do organizační struktury dále patří pět samostatných částí firmy, které mají odlišnou a úzkou specializaci.

#### **Závod 17 v Jablonném v Podještědí**

Je samostatnou částí skupiny Preciosa, která se zabývá výrobou kubické zirkonie. Tato, v současné době velmi úspěšná část produkce firmy je představena v internetových pramenech:

„Kubická zirkonie (je také známá pod zkratkou CZ) byla stvořena jako dostupná alternativa pravých diamantů. Je to nejlepší volba mezi substituty diamantů. Je dostupná v jakékoliv představitelné barvě a pouze za zlomek ceny pravých kamenů. Kubická zirkonie je ideální materiál pro výrobu šperku díky své tvrdosti blízké se tvrdosti rubínu nebo safíru a optickým vlastnostem blízkým diamantu. Šperkové kameny z Preciosy jsou broušeny exkluzivně ze syntetických krystalů nejvyšší kvality, která je kontrolována moderními spektrálními metodami. Proto je možné garantovat nejvyšší optickou čistotu finálního produktu, vysokou přesnost výbrusu a velikostí.

Nabídka zahrnuje 20 barev a řadu rozmanitých tvarů kamenů. Preciosa také dodává kulaté kameny z jiných materiálů, jako je např. syntetický spinel, syntetický korund, nanogems. Význačnou vlastností těchto exkluzivních syntetických materiálů je jejich výjimečná stabilita, což je důležité pro všechny šperkařské zasazovací techniky, včetně metody ztraceného vosku.“<sup>19</sup>

#### **Pregis a.s.**

O fungování společnosti o oblasti IT technologií se stará dceřiná společnost Preciosy - PREGIS, a.s. „Tato společnost je orientována na poskytování služeb v oblasti vývoje,

---

<sup>19</sup> <http://www.preciosa.com/cs/komponenty-preciosa/cubic-zirconia-gems> [online] [cit. 18.11.2011]

implementace, podpory a outsourcingu rozsáhlých informačních systémů SAP a systémů pro správu dokumentace a workflow ELO. Dále se zabývá poradenstvím a dodávkami v oblasti hardware a podpory v oblasti operačních systémů a databází.

PREGIS působí na trhu IT nepřetržitě od roku 1976, původně jako organizace koncernu Jablonecká bižuterie, dnes samostatná akciová společnost ve vlastnictví holdingu NLT, a.s. Velmi důležitým pro společnost byl rok 1996, kdy proběhla první z řady implementací podnikového informačního systému SAP ve skupině PRECIOSA, pro kterou je dnes trvale podporována činnost mnoha uživatelů v různých světových lokalitách (Německo, Spojené arabské emiráty, USA, Hong Kong, Singapore...).<sup>20</sup>

### **Lustry a.s.**

„Historie svítidel Preciosy začíná v roce 1724. Preciosa - Lustry, sídlící v Kamenickém Šenově, dnes patří k největším a nejuznávanější výrobcům klasických i moderních dekorativních svítidel na světě. Kromě standardní produkce bytových svítidel se ve stále větší míře realizují speciální světelné projekty, které vznikají ve spolupráci se špičkovými architektonickými a designérskými ateliéry na celém světě. Kombinace tradiční výroby klasických dekorativních svítidel s individuálními, na moderní technologie náročnými projekty, umožňuje Preciose vyhovět všestranným vysokým nárokům zákazníků. „Na míru a na klíč“ zde vznikají svítidla a světelné objekty určené pro divadla, koncertní sály, hotely, soukromé rezidence a další speciální interiéry. Jde o umělecká díla, která se rodí za přímé asistence a kontroly designérů, architektů a investorů.“<sup>21</sup>

### **Preciosa Ornela**

„Preciosa Ornela je novou součástí firmy a patří k největším specializovaným sklářským firmám na světě. Díky zručnosti místních sklářů a moderním technologiím je schopná vyrábět sklářské a bižuterní výrobky a polotovary v široké barevné a sortimentní škále. Její produkce dále zahrnuje mačkárenské a optické tyče, lampové tyčinky, technické kuličky nebo lisované lustróvé misky. Olovnatá i bezolovnatá sklářská technologie umožňuje realizaci projektů i mimo stávající program a je hojně využívána zákazníky, kteří hledají

---

<sup>20</sup> <http://www.pregis.cz> [online] [cit. 18.11.2011]

<sup>21</sup> <http://www.preciosa.com> [online] [cit. 19.11.2011]

výrobní realizační prostředí pro své projekty. Preciosa Ornela, a. s. vyrábí tento sortiment sklářských polotovarů pod značkou PRECIOSA Traditional Czech Glass.<sup>22</sup>

### **Figurky s.r.o**

Jsou částí společnosti, která se specializuje na výrobu a prodej bižuterie a broušených figurek. Ve své produkci využívá všechny dostupné možnosti a technologie, kterými Preciosa a.s. v současnosti disponuje. V její nabídce jsou trofeje, korporátní dárky, exkluzivní křišťálová bižuterie a dekorace.

### **Preciosa GS a.s.**

Je nejmladší částí skupiny Preciosa, která byla založena v roce 2011. Její produkce se v současné době rozbíhá a jejím hlavním produktem jsou skleněné zátky. Jedná se o zcela nový výrobní program, který rozšiřuje portfolio produktů Preciosy.

## **4.4 Současný systém motivace a hodnocení zaměstnanců Preciosy**

Současný systém motivace v Preciose zahrnuje různé složky. Počínaje platem, přes rozsáhlý soubor zaměstnaneckých výhod až po hodnocení zaměstnanců. Zdrojem informací je intranetový portál firmy.

## **4.5 Plat**

Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, plat je nejvýznamnější částí vnější motivace. Plat v podniku je členěn na čtrnáct částí. Dvanáct z nich jsou pravidelné měsíční platy. Zbývající dva platy jsou vypláceny po částech, vždy v jednotlivých čtvrtletích a jsou závislé na hospodářském výsledku firmy.

Pravidelný měsíční plat se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pohyblivá složka má prémiové ukazatele, které jsou nastaveny podle konkrétní náplně práce jednotlivých pracovních pozic.

---

<sup>22</sup> <http://www.preciosa.com> [online] [cit. 19.11.2011]

#### 4.6 Zaměstnanecké výhody

„Preciose je nastaven systém zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody už se staly pevnou součástí firemní kultury a jsou vedle platu dalším motivačním prvkem. Jsou pravidelně každoročně aktualizovány a blíže specifikovány v Kolektivní smlouvě.

Kromě motivačního efektu by zaměstnanecké výhody měly působit i proti fluktuaci. Proto jsou rozděleny do několika skupin v závislosti na délce trvání pracovního poměru.

Ihned po nástupu do pracovního poměru mají zaměstnanci nárok na:

- Pět týdnů dovolené.
- Příspěvek na závodní stravování.
- Zvýhodněné vedení účtu u KB.
- Příspěvek na podnikovou rekreaci v rekreačním zařízení v Doksech a Rokytnici nad Jizerou.
- Příspěvek na zimní i letní podnikovou dětskou rekreaci.
- Odměnu bezplatným dárcům krve.
- Příspěvek ze závodové části sociálního fondu.
- Výhody partnerů firmy, dodavatelů služeb.

Po půl roce trvání pracovního poměru mají dále nárok na:

- Výplatu 13. a 14. mzdy, je-li zaměstnavatelem vyplacena (výplatu a její výši určuje zaměstnavatel).

Po roce nepřetržitého trvání pracovního poměru mají zaměstnanci dále nárok na:

- Příspěvek na individuální rekreaci ve výši 1.500,- Kč.
- Příspěvek na individuální dětskou rekreaci ve výši 2.000,- Kč.
- Zaměstnanecké mobilní telefony - využívat výhody až 4 SIM karet.
- Příspěvek na penzijní připojištění – ve výši 50% z celkové výše smluvního příspěvku, nejvýše 300,- Kč měsíčně.

Kromě časového členění zaměstnaneckých výhod vznikají některým zaměstnancům také individuální nároky:

- Odměny při významných životních a pracovních výročí.
- Využití prostředků ZV OS PRAD v každé lokalitě pro členy OS PRAD.
- Nadace Preciosa - Zaměstnanci mohou při řešení osobních krizových situací požádat o pomoc Nadaci Preciosa, která pro tyto účely spravuje Zaměstnanecký fond.

Mezi zaměstnanecké výhody je možné zařadit také akce pořádané zaměstnavatelem pro některé zaměstnance společnosti:

- Akce pro rodiny s dětmi, jako je Den Děti, Mikulášská nadílka, Karneval, atp.
- Divadelní představení pro zaměstnance v divadle F.X.Šaldy v Liberci.
- Společenské setkání zaměstnanců v barvě.<sup>23</sup>

#### **4.7 Hodnocení zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu již patří mezi základní a všeobecně akceptované činnosti manažerů. Hodnocení probíhá v půlročních intervalech a týká se hodnocení pracovního výkonu, přístupu k práci, hodnocení kompetencí a cílů skupiny TH zaměstnanců.

Cílem pracovního hodnocení je zvyšování výkonu, zvyšování motivace, vzdělávání a rozvoj potenciálu zaměstnanců. Podnik má pro účel tohoto hodnocení zpracovanou počítačovou aplikaci. Tato aplikace umožňuje pohodlné vkládání dat a práci s nimi, a také hromadné zpracování a možnost vytvářet statistické a manažerské výstupy.

Mezi nepravidelně a individuálně používané metody hodnocení některých zaměstnanců patří i hodnocení metodou 360°. Tato metoda již byla ve firmě použita mnohokrát a lze říci, že se již stala pevnou součástí systému hodnocení zaměstnanců. Podstata této metody spočívá v tom, že pracovníka hodnotí kromě jeho nadřízeného i okruh lidí z řad jeho

---

<sup>23</sup> <http://portal.preciosa.cz/default.aspx> [online] [cit. 28.12.2011]



kolegů, podřízených, zákazníků apod. Výhodou je, že výsledky jsou objektivnější a poskytují hodnocenému cennou zpětnou vazbu od širokého spektra hodnotitelů.

V průběhu roku 2011 byla také pilotně odzkoušena aplikace pro hodnocení výrobních dělníků. První zkušební hodnocení proběhlo v závodě v Brodku u Konice bez podstatných problémů a tato podoba pracovního hodnocení je připravena pro širší použití v celé firmě.

## **5. Anketa a osobní zkušenost s koučováním**

V této části práce je provedena a vyhodnocena anketa formou dotazníku mezi přibližně padesáti respondenty. U dotazovaných lidí je předpokládána schopnost posoudit koučování, jako nástroj personální práce. Dále budou použity dvě osobní zkušenosti s koučováním, které se reálně odehrály ve firmě Preciosa a.s.

### **5.1 Cíl ankety**

Cílem ankety je zmapovat povědomí a zkušenosti oslovených respondentů s koučováním a to jak ve firmě Preciosa, tak i mimo ni. Dalším cílem bylo zjistit názor koučovaných na potřebu, průběh a výsledky koučování. Anketa bude vyhodnocena a výsledky využity při návrzích možných způsobů dalšího využití koučování v personální práci.

### **5.2 Dotazník**

Pro sběr dat byla využita kvantitativní metoda zjišťování informací - anketní šetření. Sběr dat byl realizován prostřednictvím strukturovaného dotazníku, vytvořeného pro tento účel na dotazníkovém portálu [www.oursurvey.biz](http://www.oursurvey.biz). Dotazník obsahoval dvacet otázek a byl rozdělený na dvě části. První část byla určena všem osloveným v anketě bez ohledu na to, jakou mají zkušenost s koučováním. Druhá část dotazníku byla určena pouze respondentům, kteří mají zkušenost s koučováním.

Dotazník je uveden v příloze 1.

#### **Administrace dotazníků**

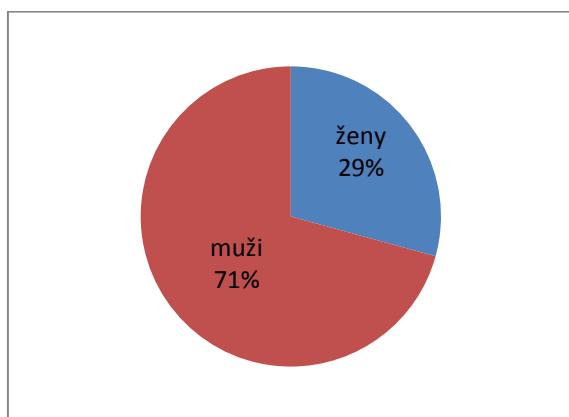
Anketa proběhla v měsíci únoru 2012. Prostřednictvím e-mailu bylo osloveno celkem 50 respondentů, z nichž dotazník vyplnilo 41, návratnost byla tedy 82%. Dotazník byl vyplňován přímo na uvedeném webu. Data byla zpracována částečně elektronicky podle možností portálu a částečně ručně ve standardních aplikacích Word a Excel. Převážná

většina dat je kvantitativního charakteru a jsou prezentovány v grafech a v tabulkách. Jsou uváděny jak absolutní četnosti odpovědí, tak i výsledky v procentech.

### 5.3 Charakteristika respondentů

Na dotazník odpovědělo celkem 41 respondentů. Byli to jednak zaměstnanci společnosti Preciosa a.s., ale také jednotlivci z jiných oborů. Struktura dotazovaných, kteří nepracují v Preciose, byla složena z mých kolegů, studentů Kombinované formy studia oboru Ekonomika management z Technické univerzity v Liberci a z Masarykovy univerzity v Brně. Další respondenti byli osloveni ze soukromé podnikatelské sféry a také z oblasti školství. Téměř všechny respondenty této ankety znám osobně.

Ve vzorku respondentů výrazně převažují muži. Dotazník byl směřovaný z větší části mezi manažery. Poměr mužů a žen mezi respondenty přibližně odpovídá poměru mužů a žen na manažerských pozicích v České republice. Poměr žen a mužů je uveden v grafu č. 1.



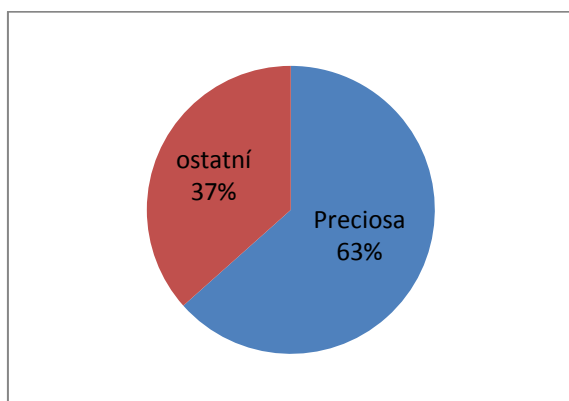
*Graf č. 1: vzorek respondentů podle pohlaví*

Ve věkové struktuře respondentů jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 31 – 40 let, kteří tvoří téměř polovinu respondentů. Přehled jednotlivých věkových skupin a jejich zastoupení v anketě je uveden v tabulce č. 3.

*Tabulka č. 3: věková struktura respondentů*

<b>věk</b>	<b>počet</b>	<b>%</b>
20 - 30 let	7	17,07
31 - 40 let	18	43,90
41 - 50 let	11	26,83
více než 50	5	12,20

Téměř tři čtvrtiny dotázaných pracují v podniku Preciosa. Na tento vzorek bylo prioritně směřováno anketní šetření. Bylo by ale škoda, při této příležitosti neoslovit i lidi z jiných komerčních firem a veřejnoprávních institucí. Poměr zaměstnanců Preciosy a jiných firem je uveden v grafu č. 2.



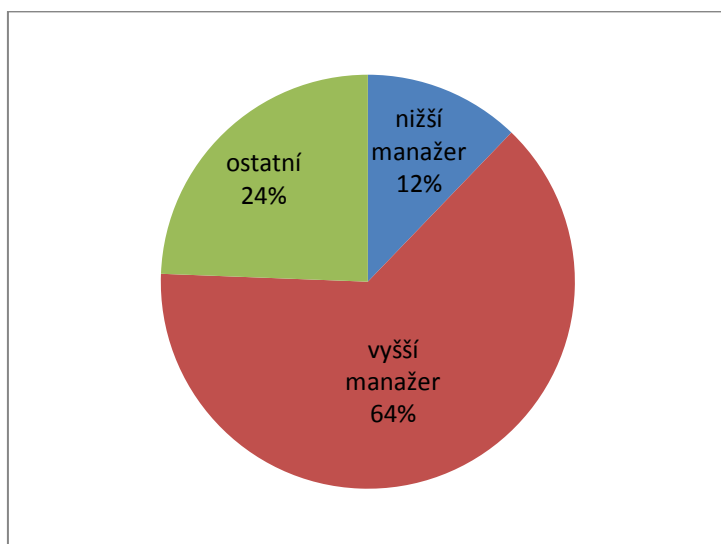
*Graf č. 2: struktura respondentů podle zaměstnavatele*

Zaměstnanci Preciosy jsou dále rozděleni dle lokalit, ve kterých působí. Z uvedených výsledků je patrné, že anketa byla rozložena rovnoměrně a v každé lokalitě byli lidé, kteří s koučováním mají nějakou zkušenost.

*Tabulka č. 4: struktura respondentů, zaměstnanců Preciosy podle lokalit*

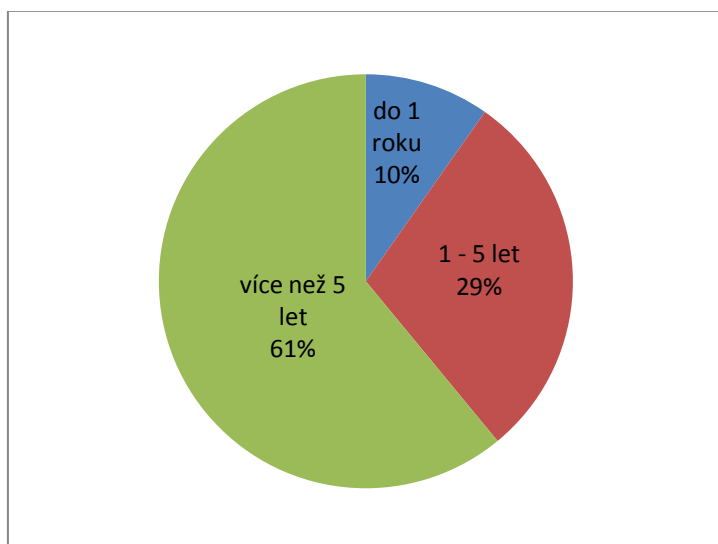
<b>lokalita</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>% respondentů</b>	<b>počet koučovaných</b>
Brodek u Konice	6	23,08	3
Jablonné v Podještědí	3	11,54	1
Jirkov	4	15,38	1
Liberec Minkovice	6	23,08	1
Liberec Rochlice	4	15,38	1
Turnov	3	11,54	1

Cílem ankety bylo zaměřit se na skupinu manažerů. U lidí na těchto pozicích je předpoklad, že koučování již využili nebo by se o něj případně mohli více zajímat. Tento záměr se podařil, 88% respondentů pracuje na manažerských pozicích. 64% dotázaných pracuje na vysokých manažerských pozicích - jako vedoucí provozů, ředitelé závodů, odborní ředitelé, apod. Většina těchto lidí odpovídá za úseky, které mají řádově stovky zaměstnanců.



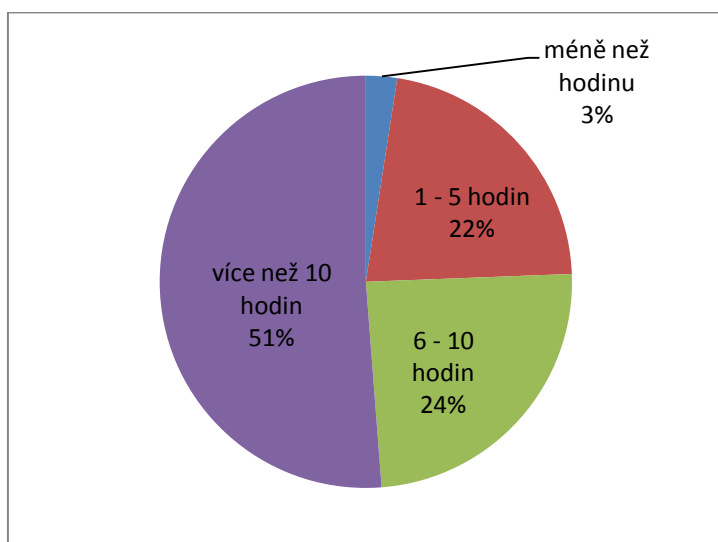
*Graf č. 3: struktura respondentů podle jejich pracovního zařazení*

Nejpočetnější skupinou lidí z pohledu délky jejich působení v současné pozici byla skupina respondentů, kteří už pracují na pozici déle než 5 let. Tito lidé už za sebou mají nezanedbatelnou praxi a disponují mnoha zkušenostmi. Pouze 10% respondentů jsou nováčci na svých pozicích – pracují na nich teprve méně, než 1 rok.



Graf č. 4: struktura respondentů podle délky jejich praxe na současné pozici

Při zjišťování, kolik času věnují respondenti práci s lidmi – bylo výslovně uvedeno přímé práci s lidmi, tj. např. poradám, schůzkám, pohovorům, osobním jednáním. 75% respondentů uvedlo, že pracují s lidmi déle, než 6 hodin týdně. 51% dotázaných pracuje s lidmi déle než 10 hodin týdně.



Graf č. 5: struktura respondentů podle podílu jejich času, po který pracují s lidmi

## 5.4 Vyhodnocení ankety

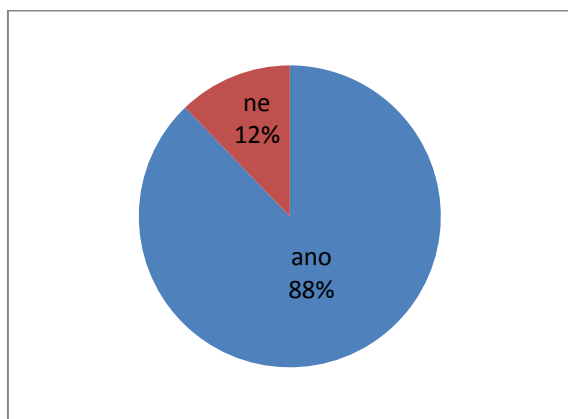
Vyhodnocení ankety je rozděleno do tří částí. V první části byli respondenti identifikováni a rozčleněni dle daných kritérií. Ve druhé části je zjišťován obecný názor na koučování a jsou vyhodnoceny odpovědi všech dotázaných. Třetí část ankety se zabývá pouze koučovanými osobami a zjišťování jejich přímých zkušeností s koučováním.

## 5.5 Obecný názor na koučování

Byla zjišťována míra povědomí respondentů o koučování a jejich obecný názor na tuto oblast s předpokladem, že ne všichni zúčastnění se s pojmem koučování setkali. Část otázek je vyhodnocena společně a část otázek je rozdělena na skupiny dle úrovně povědomí respondentů o koučování.

Na konci této první části dotazníku se respondenti dělí na skupinu koučovaných a ostatních.

Jen velmi malá část dotázaných vůbec netuší, co je koučování. Naprostá většina respondentů – 88%, odpověděla „ano“ na otázku „Setkal jste se blíže s pojmem koučování?“



Graf č. 6: podíl respondentů s obecným povědomím o koučování

V další otázce dotazníku byly respondentům nabídnuty 3 definice personálních činností. Nabízené možnosti byly definicemi koučování, mentorování a lektorování. Záměrem bylo zjistit, zda respondenti dokážou pojem koučování naplnit i obsahem. Pro snadné vyplnění byla použita uzavřená otázka se 3 variantami možných odpovědí. Vybrat bylo možné pouze jednu.

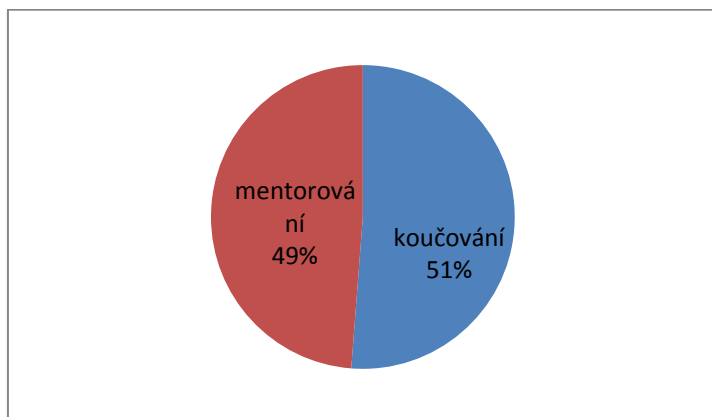
Úplné znění otázky:

Který z následujících popisů si myslíte, že vystihuje nejlépe koučování?

- Je rozvíjen potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné /koučování/.
- Je poskytována osobní, profesní, studijní a osobnostní podpora, předávání vědomostí a dovedností /mentorování/.
- Jsou předávány obecně platné, ověřitelné informace /lektorování/.

Přesto, že 88% respondentů udává, že se blíže setkali s pojmem koučování, téměř polovina z nich má o jeho obsahu mylnou představu. Pojmem koučování rozumějí obsah, který je definicí mentorování. Zde se jedná o výrazně rozdílné činnosti hlavně z hlediska vlastní angažovanosti na tomto procesu. Z odpovědí je patrné, že polovina dotázaných očekává od koučování nějaký druh podpory a nikoliv rozvíjení vlastního potenciálu.

Odpověď s definicí lektorování neoznačil nikdo z dotázaných.



Graf č. 7: struktura všech respondentů podle jejich představy o obsahu koučování

Z průzkumu zájmu respondentů o jednotlivé typy případných koučů vyplývá, že největší zájem je o externího kouče. Tento zájem projevilo 58% respondentů. Ale i zájem o interního kouče není zanedbatelný - 29% dotázaných by upřednostnilo tento typ koučování. Interní kouč má jednu velkou výhodu - je pro firmu výrazně levnější, než externí specialista.



Úplné znění otázky:

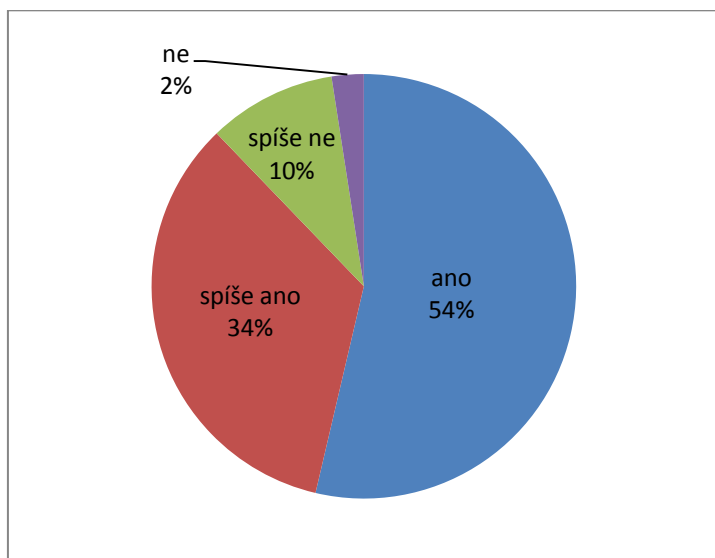
Pokud byste měl/a možnost být koučován, koho byste preferoval/a jako svého kouče?

- interního specialistu
- externího specialistu
- nedokážu posoudit

Tabulka č. 5: struktura zájmu respondentů o jednotlivé typy specialistů – koučů

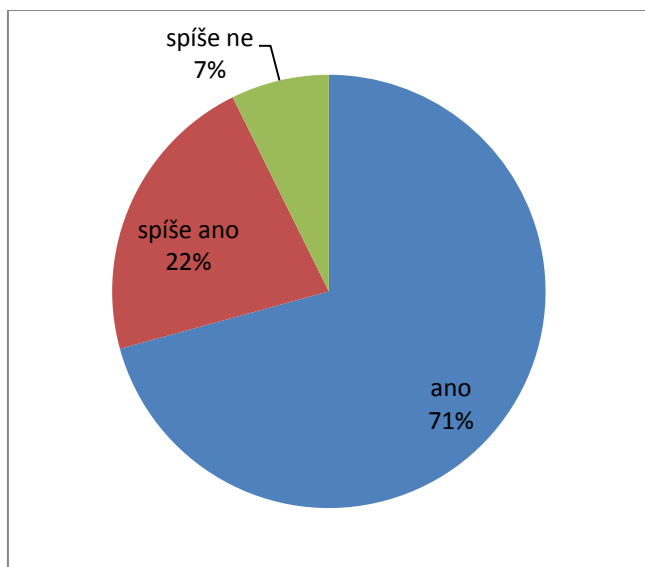
Kouč	počet	%
interní specialista	12	29,27
externí specialista	24	58,54
ostatní	5	12,19

Přesto, že téměř polovina respondentů nedokázala správně určit obsah koučování, osobní přínos koučování je hodnocený velmi kladně. Jako pozitivní jej hodnotí 88 % respondentů.



Graf č. 8: struktura názorů, zda mělo koučování osobní pozitivní efekt

Při hodnocení míry pozitivního efektu pro kolegy v zaměstnání se 93% dotázaných vyjádřilo kladně. Tito respondenti hodnotí pozitivně tyto přínosy přesto, že s koučováním má přímou osobní zkušenost pouze třetina dotázaných. Z obou předchozích grafů je zřejmé, že koučování je obecně vnímáno jako nástroj, u kterého nejsou v praxi využity všechny jeho možnosti.



Graf č. 9: struktura názorů zda mělo koučování pozitivní efekt pro kolegy v zaměstnání

Na závěr první části dotazníku byli respondenti rozdělení do 2 skupin. Z uvedených dat je patrné, že přímou zkušenost s koučováním má přibližně třetina respondentů. Tento vysoký podíl koučovaných zakládá předpoklad vysoké validity dalších uvedených údajů. Dále lze z těchto údajů odvodit, že koučování není v žádném případě ojedinělý jev.

Tabulka č. 6: struktura respondentů podle jejich zkušenosti s koučováním

zkušenost	počet	%
přímá (byl koučovaný)	14	34,15
nepřímá (kolega, známý)	19	46,34
žádná	8	19,51

Podíl respondentů rozdělený podle zaměstnavatele a podle zkušenosti s koučováním je uveden v tabulce 7.

Tabulka č. 7: rozdělení respondentů podle zkušenosti s koučováním a podle zaměstnavatele

zaměstnavatel	zkušenost dotázaných s koučováním	počet
ostatní	má	6
	nemá	9
Preciosa	má	8
	nemá	18

## 5.6 Zkušenosti koučovaných

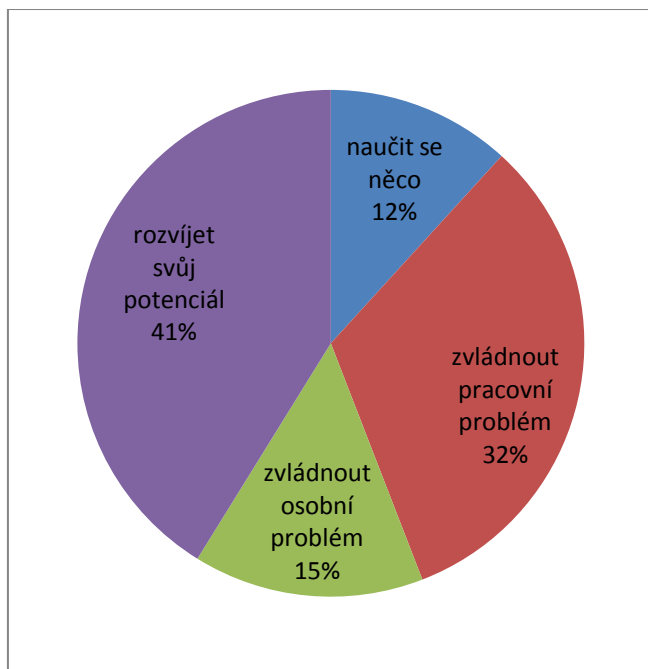
Výsledky jsou vyhodnoceny pouze z odpovědí skupiny koučovaných. V této části ankety byly zjišťovány zkušenosti s konkrétním průběhem koučování. Otázky byly určeny pouze pro koučované respondenty. Přímou zkušenost s koučováním potvrdilo 14 respondentů a 19 respondentů uvedlo nepřímou zkušenost. Na některé otázky nebylo nezbytné poskytnout odpověď.

Na první otázku druhé části ankety bylo nabídnuto několik možností odpovědí. Přesné znění otázky:

Jakou situaci byste řešil/a koučováním?

- naučit se něco
- zvládnout pracovní problém
- zvládnout osobní problém
- rozvíjet svůj potenciál
- jinou (popište)

U respondentů převažuje poptávka po rozvíjení potenciálu – tuto oblast by koučováním řešilo 41% dotázaných. Strukturu odpovědí zobrazuje graf č. 10.



Graf č. 10: struktura situací řešených koučováním

Další otázka se zabývala důvody, kvůli kterým koučování probíhalo.

Otázka:

Z jakého důvodu jste se koučování zúčastnil/a?

- požadavek nadřízeného
- z vlastní iniciativy
- po doporučení

Struktura je vyrovnaná a je zobrazena v grafu č. 11. Téměř přesně na třetiny jsou rozděleny všechny nabídnuté důvody.



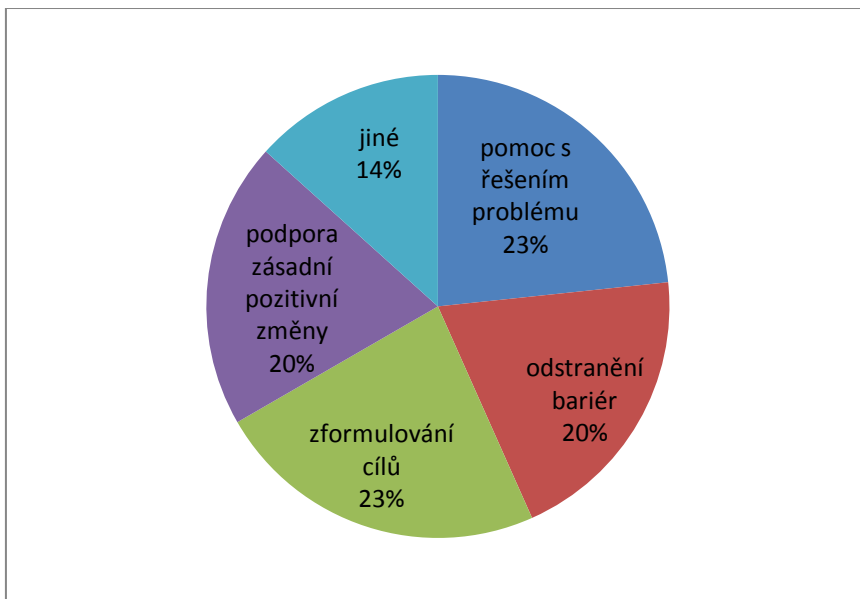
Graf č. 11: struktura důvodů, ze kterých koučování probíhalo

Očekávání od koučování bylo velmi vyrovnané. Struktura odpovědí vypovídá o tom, že nepřevažuje žádné konkrétní očekávání. Respondenti považují koučování za univerzální nástroj, který je vhodný k řešení různorodých situací. Tři dotazovaní využili možnosti volné odpovědi a shodují se v tom, že koučování je možné využít komplexně pro všechny nabízené varianty. Strukturu odpovědí ukazuje graf č. 12.

Otázka:

Co jste od koučování očekával/a?

- pomoc s řešením problému
- odstranění bariér
- zformulování cílů
- podpora zásadní pozitivní změny
- jiné očekávání - popište



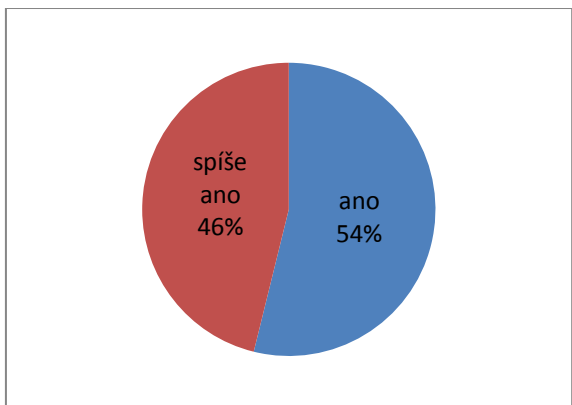
*Graf č. 12: struktura očekávání od koučování*

V této otázce využili tři respondenti možnosti volné odpovědi. Shodně popisovali svoje očekávání jako komplexní souhrn nabídnutých odpovědí a shodli se také v zaměření na zlepšení komunikace v pracovním procesu.

Dále byla zjišťována míra naplnění očekávání respondentů od koučování. Přesné znění otázky: Naplnilo se Vaše očekávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Všem koučovaným respondentům se očekávání, se kterými se koučování účastnili ve větší, či menší míře naplnily. Žádný z respondentů možnou odpověď „ne“ ani „spíše ne“ nevyužil. Poměr kladných odpovědí je zobrazen v grafu č. 13.



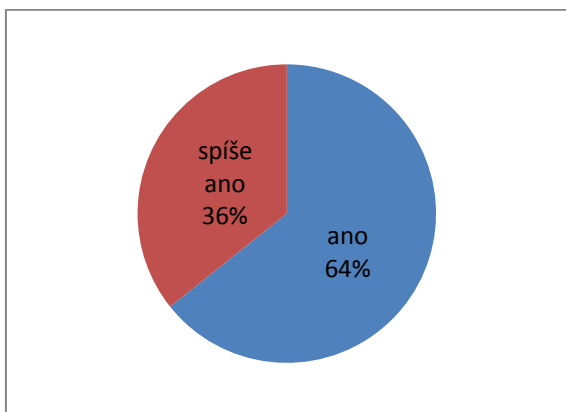
*Graf č. 13: míra naplnění očekávání*

Při hodnocení míry pozitivního vlivu jak pro koučované, tak pro firmu se naprosto všichni respondenti vyjádřili kladně. Nebyla zaznamenána žádná negativní odpověď. Vzhledem k počtu respondentů se jedná o velmi významné stanovisko. Odpovědi na otázky jsou zobrazeny v grafech č. 14 a č. 15.

Otázka č. 18:

Domníváte se, že koučování pro Vás mělo pozitivní efekt?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

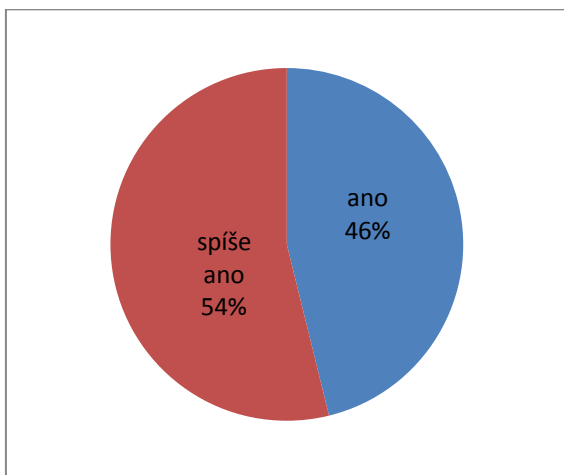


*Graf č. 14: míra pozitivního efektu pro koučovaného*

Otázka č. 19

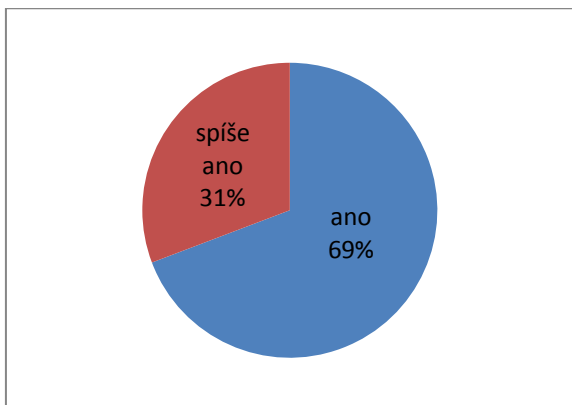
Domníváte se, že koučování mělo pozitivní efekt pro Vaši firmu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne



Graf č. 15: míra pozitivního efektu pro firmu

Velmi podobné kladné stanovisko jako v předchozích hodnoceních bylo zaznamenáno i při dotazu na možnost doporučení koučování pro ostatní kolegy. Na otázku „Doporučil/a byste svým kolegům, aby se zajímali o koučování?“ odpovědělo 69% respondentů ano a 31% dotázaných spíše ano. Zápornou odpověď ne zvolil ani jeden z respondentů. Z kladných odpovědí lze odvodit míru případné poptávky po koučování. Struktura odpovědí je zobrazena na grafu č. 16.



Graf č. 16: míra doporučení zájmu o koučování

## **5.7 Osobní zkušenosti s koučováním**

Pro doplnění provedené ankety jsem se rozhodl uvést do této diplomové práce také dvě přímé osobní zkušenosti s koučováním z podniku Preciosa.

### **5.7.1 Osobní zkušenost 1**

První osobní zkušenost s koučováním mi byla poskytnuta mou kolegyní – ředitelkou jednoho ze závodů Preciosy v Jirkově.

Základní data

Jméno: Ing. Romana Štěpánová

Pracovní pozice: ředitelka výrobního závodu s celkovým počtem 182 zaměstnanců

Kouč: Ing. Petr Montag – externista, pozitivní předešlá zkušenost

Termín koučování: od 1/2011 dosud

Popis osobní zkušenosti

Vzhledem ke zhoršujícím se vztahům mezi středním managementem výrobního a technického úseku závodu bylo v 10/2011 provedeno hodnocení 360 stupňů, které ukázalo, respektive potvrdilo, že je potřeba udělat změny. Změny proběhly personální, jak na výrobním, tak i na technickém úseku, dále bylo naplánováno 5 tréninkových modulů pro úroveň středního managementu a specialisty se zaměřením na komunikaci, týmovou spolupráci, zvládání stresu, sebepoznání a v neposlední řadě jsem cítila potřebu konzultací, jak tuto složitou situaci řešit. Proto jsem sama z vlastní iniciativy požádala o koučování.

Mým koučem je Ing. Petr Montag, se kterým má Preciosa velmi dobré zkušenosti. Konkrétně pro Jirkov dělal rozvojový program pro předáky brusírny UNT. Jde o zkušeného odborníka, který má dlouholetou praxi jako manažer ve výrobních firmách na pozici technického i personálního zaměření a současně má i psychologické vzdělání a řadu zkušeností ze soukromé praxe.

Mé očekávání bylo porozumět tomu, co se stalo, proč se to stalo a co lze udělat pro zlepšení. Koučování probíhá 1x měsíčně zhruba tři hodiny většinou u mě v kanceláři. Na začátku jsme si vysvětlili moje očekávání, Ing. Montag si se mnou prošel provoz (chtěl vidět jak výrobní podmínky, tak moje chování na dílnách) a pak jsme začali s koučováním.



Nejdříve jsem dělala test typologie osobnosti MBTI, protože vše začíná sebezpozáním. Na další konzultační hodině jsme výsledek rozebírali a můj kouč mi popsal další osobnostní typy. Bylo to velmi zajímavé a dosud jsem se s takovým poznáním do takové hloubky nesetkala. Člověk pochopí, jak ho vnímá okolí, „kdo je kdo“ a tím pádem může dosahovat cílů lepším způsobem.

Na konzultačních hodinách probíráme změny respektive možné scénáře, jak změnu udělat a velmi oceňuji sdílení zkušeností z praxe mého kouče. Konkrétním příkladem může být pomoc při sestavování tréninkového modulu pro střední management a specialisty se zaměřením na komunikaci, týmovou spolupráci, zvládání stresu, sebezpozání, který začal dvoudenním outdoorem. Nebo konzultace metodiky na sejmutí názorů všech zaměstnanců, co by chtěli na svých dílnách zlepšit.

Některé situace, do kterých se dostanete, jsou velmi složité a jednou z rolí koučování je i možnost se „vypovídat, nechat si naslouchat, rozdělit se o problém“. Výhodou externího kouče je nezávislost a objektivní vnímání bez emocí. Vždy se snaží se mnou hledat řešení a ptá se mě „co pro to můžu udělat já, jak to můžu ovlivnit“, pak probíráme možné scénáře.

Koučování vnímám také jako objektivní zpětnou vazbu svých rozhodnutí a pokud se dobře koučování využije, tak je šance svá rozhodnutí korigovat a zvolit to nejlepší řešení. Podle mého názoru si musí oba partneři vyhovovat a vidět koučování jako příležitost, jak dělat věci lépe. V naší firmě bych viděla jako ideální, aby koučování proběhlo od vrcholové úrovně, protože každý máme co zlepšit a být pozitivně vnímán svým okolím.

Po roce koučování se interpersonální situace u nás na závodě výrazně zlepšila. Důkazem toho může být zpětná vazba od lektorů, kteří mají na starosti trénink (uvedeno výše) a velmi pozitivně hodnotí týmovou spolupráci všech zúčastněných či vznik klubu (skupina 19 lidí ze středního a vyššího managementu), kteří pořádají mimopracovní aktivity.

Moje zkušenosti jsou velmi pozitivní a jsem ráda, že jsem si koučování vyžádala a po dohodě s mým vedoucím v něm budu i nadále pokračovat.

V Jirkově dne: 28.2.2012

Autor: Ing. Romana Štěpánová

## 5.7.2 Osobní zkušenost 2

Základní data

Jméno: Bc. Milan Sekanina

Pracovní pozice: ředitel výrobního závodu s celkovým počtem 270 zaměstnanců

Kouč: Mgr. Kateřina Ambrosová – externista, Motiv P, Brno

Termín koučování: 2005 - 2006

Popis osobní zkušenosti

Druhá osobní zkušenost s koučováním, uvedená v této práci je moje vlastní. Odehrála se v letech 2005 a 2006. V průběhu procesu tohoto koučování jsem se posunul z pozice technologa na pozici ředitele závodu Preciosa v Brodku u Konice. Na této pozici působím dodnes.

V podniku Preciosa jsem zaměstnaný již více, než 20 let. Po celou tuto dobu pracuji v jedné jeho části, ve strojírenském závodě v Brodku u Konice. Je to jeden z dvou strojírenských závodů, které patří do skupiny Preciosa. Po dobu mého působení, od roku 1991, jsem prošel více pracovními pozicemi. Po nástupu jsem přibližně rok pracoval jako obráběč kovů a hned následně, asi 3 roky, jako dílenský dispečer. Působením dílenského dispečera jsem se hodně dostal k práci s lidmi. Začal jsem vnímat mnoho souvislostí, které jsem jak dělník vůbec neviděl. Bylo nezbytné si poradit i s obtížnými situacemi. Například, jako velmi mladý a nezkušený pracovník jsem musel rozhodovat o organizaci práce a přidělovat výrobní operace a zakázky i lidem, kteří pracovali ve firmě desítky let. Tito lidé byli zvyklí, že se organizace práce částečně přizpůsobovala jim a vycházelo se jim vstříc. Byli zvyklí si dělat „fajnovou“ práci a tu méně oblíbenou nechávat mladším kolegům. To samozřejmě nebylo vždycky možné a vznikaly i konflikty. Bylo to období mých prvních zkušeností práce s lidmi. Přesto, že to občas nebylo vůbec snadné, tak mne tato nová odpovědnost a způsob komunikace v kolektivu začaly zajímat.

Po skončení mé práce, jako dílenského dispečera jsem začal působit na pozici mistra strojírenské výroby. Zde jsem byl dosud nejdéle za dobu své kariéry, po dobu 8 let. Byl jsem již částečně zkušeným a dostal jsem se mezi kolektiv nových lidí. Firma se v té době velmi rozvíjela, nakupovala nové technologie, měnila se organizace výroby. V té

době jsem také začal studovat obor Ekonomika - management na Masarykově univerzitě v Brně.

Po osmi letech se na závodě uvolnilo místo technologa. Rozhodl jsem se přihlásit se do výběrového řízení a na tuto pozici se následně dostal. Vnímал jsem to jako možnost vyzkoušet si jinou práci. Tolik k mé pracovní situaci a k pracovním zkušenostem před začátkem koučování. Pro přesnější dokreslení situace, je ale nezbytné zmínit ještě další okolnosti:

Závod v Brodku u Konice je umístěný v nevelké vesnici s přibližně 1000 obyvateli. Od větších měst je Brodek vzdálený desítky kilometrů. To zakládá skutečnost, že téměř všichni zaměstnanci závodu pocházejí z Brodku a blízkého okolí, velmi dobře se znají a existují zde silné rodinné a kamarádké vazby. Tato skutečnost byla i pro mne velmi významná, protože i já jsem měl v závodě určité kamarádké vazby, které se postupem času vyvíjely, a bylo tedy nezbytné je brát v úvahu.

Další důležitou okolností byla skutečnost, že na pozici ředitele závodu se dostal člověk, který se postupně začal projevovat výrazně negativně, přesněji řečeno – destruktivně. Měl svoje vyhraněné názory, nepřipouštěl jiné možnosti řešení, než jeho vlastní. Od podstaty problémů se uchyloval k maličkostem a mnohdy i k osobním věcem, které s prací nesouvisely. Postupně kolem něj vznikala skupina lidí, kteří mu říkali to, co chtěl slyšet a utvrzovali ho tak v jeho názorech. Naopak, ze schopných a pracovitých lidí si nadělal nepřátele. Ti pak začali být k jeho osobě apatičtí. Nejen, že nepřicházeli řešit problémy, které by se na jeho úrovni řešit měly, ale začali se mu vyhýbat. Hledali výmluvy, proč se s ním nechtějí potkávat. Tato situace začala být velmi nepříjemná pro všechny ostatní zaměstnance a troufám si říct, že destruktivní pro celý závod. Ředitel se stal osamoceným člověkem, se kterým se už nechtěl nikdo příliš dostávat do kontaktu. Na místo, aby hledal příčiny tohoto stavu v sobě, obviňoval všechny, kteří se mu vyhýbali a kteří si troufli mu v jeho názorech oponovat. Jeho pozornost se začala soustředit na tyto lidi. Pokud byli na klíčových pozicích, začínal nahlas mluvit o jejich nahrazování loajálnějšími lidmi. Tedy loajálnějšími z jeho pohledu.

V této době a v této situaci tedy do mého pracovního a potažmo i osobního života vstupuje koučování, které mne následně velmi ovlivnilo. Do doby, než jsem ho absolvoval, bylo pro mne naprosto neznámým pojmem. Do koučování jsem byl zařazen v r. 2005, spolu se dvěma kolegy. Jeden z kolegů pracoval tehdy také na pozici technologa a druhý

na pozici programátora NC strojů. Koučování proběhlo na požadavek technického ředitele společnosti, nadřízeného našeho ředitele závodu. Primárním důvodem tohoto koučování, o kterém jsem však tehdy ale nevěděl, bylo prověřit, jestli je možné uvažovat s někým z nás tří na vyšší manažerskou pozici.

Velmi pozitivně na mě zapůsobil hned v úvodu náš externí kouč – Mgr. Kateřina Ambrosová, která nám principy koučování tehdy představila. Dodnes mám v paměti například větu: „Budeme společně improvizovat, bude to úplně něco jiného, než co jste zažili dosud“. Slovo improvizovat v práci mne velmi zaujalo.

Následně jsem absolvoval řadu setkání s koučem, přibližně 1krát měsíčně v rozsahu asi 3 hodin. Několik prvních setkání bylo seznamovacích. Mluvili o situaci v závodě i o osobním životě. V dalším průběhu koučování jsme společně konzultovali nejrozličnější pracovní situace, rozebírali možnosti jejich řešení a také dopady těchto řešení. Začínal jsem vnímat pracovní problémy i můj pohled na ně jinak, než tomu bylo do té doby.

Celé moje koučování dále rozdělím do tří částí, které následovaly postupně za sebou v horizontu přibližně dvou let.

První část byla v období složité personální situace našeho závodu, kdy klíčovým tématem byl člověk na pozici ředitele a jeho chování. Tuto situaci znal samozřejmě velmi podrobně můj kouč. S koučem jsme se setkávali osobně, přibližně jednou měsíčně a mezi tím ještě konzultovali e-mailem různé situace, které nebylo potřebné řešit okamžitě. Na počátku naší spolupráce jsem byl jen jakýmsi pozorovatelem situace kolem ředitele a osobně jsem do ní nebyl příliš zaangażovaný. Naše koučování mělo z počátku jakýsi charakter ujasňování si postojů k tomuto řediteli. Mým zadáním pro koučování v této fázi bylo hledání cesty, jak danou situaci přežít a jak i v takovéto situaci hledat nějaký rozumný způsob „normálního“ pracovního života.

To ale byla pouze první kapitola, po které měly následovat další, zajímavější. Zde začíná druhá část mého koučování.

Zmíněný ředitel si mne vybral, jako svého spojence. Bylo to v době, kdy jsem se ze zařazení mistra posunul na pozici technologa. Tohle bylo pracovní místo, které se více týkalo techniky a administrativy, a méně práce s lidmi. Co je ale důležité, dostal jsem se mezi jiný kolektiv lidí. Kolektiv, který velkou energii věnoval hledání cesty, jak normálně pracovat a současně nebýt v konfliktu s ředitelem. Situace začala dospívat do takové absurdnosti, kdy si ředitel ve své bezradné osamocenosti dal za cíl odstraňovat ze svých

pozic lidí, kteří dávali najevo svoji nespokojenost. Atmosféra v kolektivu, ve kterém jsem nově pracoval, se velmi přiotřovala. V tomto kolektivu jsem musel fungovat i jako spojenec ředitele. Spojenec, který dle jeho úvahy, měl nahradit člověka na pozici vedoucího výroby. S vedoucím výroby byl ředitel značně nespokojený a všude to prohlašoval. Prohlašoval i to, že bych ho měl nahradit já. Nicméně to pouze prohlašoval, avšak nerealizoval tak dlouho, že už nikdo nevěřil tomu, že se to nakonec stane skutečností.

Ustát tuhle situaci nebylo jednoduché a bylo to o řád ambicióznější zadání pro aktuálně probíhající koučování. Zadání, které se však postupně dařilo docela úspěšně plnit. V této vypjaté době se hodně upevnil můj už tak dobrý vztah k osobě kouče a také k metodě koučování. V té době jsem si byl jistý, že koučování je přesně ten nástroj, který v mé situaci bytostně potřebuji. Moje první zkušenost s koučováním byla ta, že je možné najít správný úhel pohledu na danou situaci a její účastníky. Tento pohled bude nejobektivnější a diskuze nejpřínosnější pouze při komunikaci s člověkem, který nepracuje ve firmě. Tato zkušenost byla dobrým základem pro přesvědčení, že s pomocí kouče bude možné najít správnou pozici i v situaci, kdy jsem jedním z hlavních aktérů této velmi komplikované pracovní situace. Tento stav trval několik měsíců, situace se postupně přiotřovala a všem zúčastněným bylo jasné, že musí přijít nějaké řešení. O řešení si řekl nakonec ředitel sám tím, že se rozhodl odstranit ze své pozice člověka, který byl velmi uznávanou osobností závodu i firmy. To už „kalich trpělivosti přetekl“ a vedení firmy rozhodlo o okamžitém odvolání tohoto ředitele.

V této situaci začíná třetí a poslední část mého koučování. Jednou z možností řešení této vzniklé situace bylo i to, že bych na místo odvolaného ředitele nastoupil já. Byla to velmi překotná doba, ve které se daný problém řešil. Trvala však jen několik dní. Výsledkem bylo, že jsem byl nakonec jmenovaný ředitelem závodu.

V té době už jsem si byl jistý, že můj kouč je člověk, který mi může velmi pomoci zvládnout tuto situaci. Naše zkušenosti už byly hodně bohaté a znalost prostředí hodně detailní a důvěra velmi pevná. Na každé setkání s koučem jsem se těšil.

Obsahem této poslední části koučování bylo tedy zvládnutí situace, kdy jsem začínal na velmi odpovědném místě, ve velmi nervózní atmosféře a navíc v situaci, kdy odvolaný ředitel zůstal pracovat v závodě. Postupně jsme řešili problémy spojené se změnou mých postojů k ostatním kolegům, situaci kolem bývalého ředitele, pozici

brodeckého závodu v celé firmě i mé osobní pocity z celé této části mého pracovního života.

Konkrétním příkladem z té doby může být jedna úvaha mého kouče. Pamatuji si ji dodnes: „Ve vztazích k Vaším kamarádům na závodě to bude velká změna. Velká změna bez možnosti návratu. Jsou v podstatě dvě možnosti: Za prvé zůstanou vašimi kamarády a vy nebudete dobrý šéf. Nebo za druhé: budete dobrý šéf, ale oni už nebudou vašimi kamarády. V té době jsem si ještě naplno neuvědomoval, jak těžké bude poradit si s touto okolností.

S podporou kouče se podařilo velmi dobře zvládnout i tuto poslední část našeho koučování. Jsem přesvědčený o tom, že pokud bych na popsané problémy a situace byl sám, řešení by se mi hledaly mnohem obtížněji. Jako největší přínos koučování hodnotím změnu pohledu na sebe samotného.

Pokud bych měl svoji zkušenost s koučováním shrnout do základních bodů, musím konstatovat, že:

- Podmínkou úspěšného koučování je naprostá důvěra kouče a koučovaného a z ní plynoucí naprostá otevřenost.
- Jsem v sobě našel odpovědi na otázky, které bych si velmi pravděpodobně bez koučování nikdy ani nepokládal.
- Na první pohled neřešitelné situace můžou být nakonec nejen uspokojivě, ale i docela dobře řešitelné.
- Koučování je velmi silný nástroj, který se dá v podnikové praxi mnohem více využít.

V Brodku u Konice dne: 19.2.2012

Autor: Bc. Milan Sekanina

# ZÁVĚR

## 6. Vyhodnocení

Moje diplomová práce byla zaměřena na zjištění povědomí zaměstnanců o metodě koučování v personální práci. Cílem práce bylo vypracovat návrh doporučení pro lepší využití koučování ve firemní praxi. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části práce byly shrnuty teoretické aspekty týkající se komunikace, motivace a koučování a jejich vzájemných souvislostí. Informace byly čerpány z odborné literatury v knižní i v elektronické podobě. Ve druhé části byl popsán podnik, ve kterém byla diplomová práce uskutečněna a provedena anketa mezi vybranými zaměstnanci.

Závěrečné vyhodnocení mé práce bude sestávat ze tří částí. V první části budou vyhodnoceny cíle, které byly nastaveny v úvodu práce. Ve druhé části se budu zabývat osobními zkušenostmi v souvislosti s provedenou anketou. Ve třetí části bude doporučeno další využití koučování pro firemní praxi.

### 6.1 Vyhodnocení cílů

Cílem praktické části této diplomové práce bylo kromě ověření povědomí a znalostí o koučování také detailnější zjištění o možnostech, které koučování nabízí. Po těchto zjištěních bylo také možné doporučit další způsob využití koučování v personální práci ve firmě. Lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Povědomí zaměstnanců, jejich zkušenosti a očekávání od koučování byly zmonitorovány anketou, jejíž podrobné výsledky byly uvedeny v kapitole 5. Výsledkem anketního šetření je, že významná část zaměstnanců má povědomí o koučování, jako o metodě personální práce. Toto povědomí je různé hloubky, nicméně, téměř všichni respondenti koučování hodnotí kladně a vidí v něm možnost pro další rozvoj potenciálu osobního i potenciálu firmy. V anketě bylo osloveno i několik respondentů, kteří nejsou zaměstnanci Preciosy. Struktura jejich odpovědí je velmi podobná stanoviskům zaměstnanců Preciosy. Ve výsledcích dotazníkového šetření se nevyskytuje ani jedna negativní zkušenost s koučováním.

## 6.2 Vyhodnocení osobních zkušeností a ankety

Prvotním impulsem pro výběr tohoto tématu mé diplomové práce byl můj osobní prožitek s koučováním. Na základě této zkušenosti jsem objevil velký potenciál jak v metodě koučování, tak i sobě samotném. Koučování velmi ovlivnilo můj pracovní i soukromý život, moje osobní postoje i vztah k sobě samotnému. Jsem přesvědčený, že obtížnou pracovní situaci, která byla v době mého koučování na mém pracovišti, by se mi nepodařilo bez kouče tak dobře zvládnout. Jsem také přesvědčený, že zkušenosti z koučování lze velmi dobře využívat jak v pracovním tak i v osobním životě. Například různé způsoby komunikace lze velmi dobře používat k řešení problematických situací. Jako konkrétní příklad situace, kterou mi koučování pomohlo zvládnout, je možné uvést realizaci pracovního hodnocení metodou 360° u vybraných zaměstnanců. Již v začátku koučování jsem o tento typ hodnocení a poskytování zpětné vazby měl zájem. Bylo to jedno z témat, které jsme v průběhu koučování řešili. Po naší diskuzi s koučem a po rozboru mých očekávání od tohoto nástroje jsem dospěl k názoru, že v té době ještě nebyla dobrá atmosféra a nebyla ani dostatečná firemní kultura k tomu, aby výsledky a průběh tohoto hodnocení byly validní. Toto hodnocení jsem tedy zrealizoval až o dva roky později, ve významně stabilnější situaci závodu.

Z poznatků uvedených v teoretické části práce lze také zdůraznit základní skutečnost, která se potvrdila i v praktické části. Touto skutečností je základní předpoklad úspěšného koučování - vytvoření důvěry mezi koučem a koučovaným.

Na základě mé dobré osobní zkušenosti jsem si tedy chtěl ověřit, jaké případné zkušenosti mají ostatní kolegové s koučováním. Po prostudování literatury jsem sestavil dotazník, který obsahoval 20 otázek a byl strukturovaný do dvou částí. V jedné části byl určen všem respondentům a ve druhé části pouze koučovaným. Tento dotazník byl dále doplněn dvěma osobními zkušenostmi s koučováním.



### **6.3 Doporučení a návrhy změn**

Na základě výsledků ankety, po prostudování literatury a s přihlédnutím k uvedeným osobním zkušenostem navrhuji následující doporučení pro lepší využití koučování v personální práci ve firmě Preciosa.

#### **1. doporučení**

Vytipovat skupinu zaměstnanců k bližšímu seznámení s možnostmi osobního rozvoje využitím metody koučování.

#### **2. doporučení**

Seznámit tuto skupinu zaměstnanců podrobně s metodou koučování, nejlépe formou příkladů a osobních zkušeností kolegů, kteří již koučování byli. Tito působí průřezově v celé firmě a jejich zkušenosti jsou výhradně kladné.

#### **3. doporučení**

Provést detailní průzkum zaměřený na možnosti interního koučování. Tento průzkum by měl obsahovat strukturovanou poptávku po tomto typu koučování a zjištění, zda jsou mezi současnými zaměstnanci vhodní lidé, kteří by byli schopní koučovat.

#### **4. doporučení**

Zvážit zařazení přesně specifikovaných druhů koučování do nabídky aplikace pracovního hodnocení.

## **Seznam literatury**

### **Seznam citací**

1. ADAMCZYK, Gregor; TIZIANA Bruno. Řeč těla. 1. vydání. Praha. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1313-6
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha. Grada publishing a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. JANOUSEK, Jaromír. Verbální komunikace a lidská psychika. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 80-247-1594-5
4. VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1739-5
5. WHITMORE, John. Koučování Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1

### **Seznam použité literatury**

6. BARTONÍČKOVÁ, Monika. Kariérový koučink. Praha. Alfa Publishing, s.r.o. 2007. ISBN 80-86851-51-8
7. BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 2. vydání. Praha. Computer press. 2000. ISBN 80-7226-308-0
8. BIRCH, Paul. Koučování. 1. vydání. Praha. CP Books. 2005. ISBN 80-251-0581-4
9. FLEMING, Ian; TAYLOR. Alan J.D. Coaching Pocketbook. 2nd edition. 2004. 112 p. ISBN 1903776198
10. GALLWEY, Timothy W. Inner game pro manažery. 2. doplněné vydání. Praha. Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-213-0
11. GALLWEY, Timothy W. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-115-1
12. GALLWEY, Timothy W. The Inner Game of Tennis. Pan. 1986. 128 s. ISBN 0330295136
13. HIRŠOVÁ, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha. Oeconomica. 2005. ISBN 80-245-0928-8
14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha. Management Press. 2006. ISBN 80-7261-033-3

15. MCLEOD, Angus. Performance coaching: the handbook for managers, H.R. professionals and coaches. Carmarthen. Crown House Pub. 2003. 313 s. ISBN 1904424058
16. PARMA, Petr. Umění koučovat. Praha. Alfa publishing. 2006. ISBN 80-86851-34-6
17. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha. Grada Publishing. 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7
18. STACKE, Édouard. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha. 2005. ISBN 80-247-0937-6
19. SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. Koučování v manažerské praxi. Praha. Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1692-3
20. TEGZE, Oldřich. Neverbální komunikace. 1. vydání. Praha. Computer press. 2003. ISBN 80-7226-429-X

#### **Seznam citací – internetové zdroje**

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Neverbalni\\_komunikace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Neverbalni_komunikace)[online] [cit. 6.12.2011],  
[http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2710/typy\\_porad\\_a\\_jejich\\_priprava.pdf](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_priprava.pdf)  
[online] [cit. 29.10.2011]  
<http://www.zdenekpelousek.cz/neverbalni-komunikace.html> [online] [cit.30.10.2011]  
<http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html> [online] [cit.30.10.2011]  
[http://www.grafton.cz/downloads/CZ/PR/HRManagement\\_2011\\_12.pdf](http://www.grafton.cz/downloads/CZ/PR/HRManagement_2011_12.pdf) [online] [cit. 11.11.2011]  
<http://www.preciosa.com> [online] [cit. 18.11.2011]  
<http://www.preciosa.com/cs/komponenty-preciosa/cubic-zirconia-gems> [online] [cit. 18.11.2011]  
<http://www.pregis.cz> [online] [cit. 18.11.2011]  
<http://portal.preciosa.cz/default.aspx> [online] [cit. 28.12.2011]

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

<http://www.zivotni-koucink.cz/zivotni-koucink-koucovanikouc>.  
<http://www.agora-praha.cz/page-o-koucovani.html>  
<http://www.what-is-coaching.com/STEPPPA.html>

## **Přílohy**

K mé diplomové práci přikládám tři přílohy. První přílohou j kompletní znění dotazníku použitého v anketě. Druhou přílohou jsou ukázky z produkce firmy Preciosa a třetí přílohou je organizační schéma podniku.

### **Příloha 1: Dotazník pro sběr informací**

#### **Otázky pro identifikaci a charakteristiku respondentů**

1. Jste:

- žena
- muž

2. Uveďte váš věk:

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41 -50 let
- nad 50 let

3. Jste zaměstnán/a u společnosti Preciosa a.s.?

- ano
- ne

4. Pokud pracujete v Preciose a.s., uveďte lokalitu:

- Brodek u Konice
- Jablonné v Podještědí
- Jirkov
- Liberec Minkovice
- Liberec Rochlice
- Turnov

5. Vaše pracovní zařazení je:

- nižší manažer (mistr, dispečer, předák, apod.)
- vyšší manažer (vedoucí provozu, vedoucí techniky, ředitel závodu, apod.)
- ostatní (konstruktér, technolog, personalista, apod.)

6. Vaše délka praxe na současné pozici je:

- do 1 roku
- 1 – 5 let
- více, než 5 let

7. Kolik týdenní pracovní doby věnujete přímé práci s lidmi (porady, schůzky, pohovory, osobní jednání)?

- méně, než 1 hodinu
- 1 – 5 hodin
- 5 – 10 hodin
- více, než 10 hodin

8. Setkal/a jste se blíže s pojmem koučováním?

- ano
- ne

9. Který z následujících popisů si myslíte, že vystihuje nejlépe koučování?

- Je rozvíjen potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné.
- Je poskytována osobní profesní, studijní a osobnostní podpora, předávání vědomostí a dovedností.
- Jsou předávány obecně platné, ověřitelné informace.

10. Pokud byste měl/a možnost být koučován, koho byste preferoval/a jako svého kouče?

- interního specialistu
- externího specialistu
- nedokážu posoudit

11. Myslíte si, že koučování by mohlo být přínosné pro Vás osobně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Myslíte si, že by koučování mohlo být přínosné pro některého z Vašich kolegů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jakou máte zkušenost s koučováním?

- přímou zkušenost - byl jsem koučovaný
- nepřímou zkušenost (kolega, známý, podřízený)
- žádnou

**Otázky pouze pro respondenty s přímou zkušeností s koučováním**

14. Jakou situaci byste řešil/a koučováním?

- naučit se něco
- zvládnout pracovní problém
- zvládnout osobní problém
- rozvíjet svůj potenciál
- jinou (popište)

15. Z jakého důvodu jste se koučování zúčastnil/a?

- požadavek nadřízeného
- z vlastní iniciativy
- po doporučení

16. Co jste od koučování očekával/a?

- pomoc s řešením problému
- odstranění bariér
- zformulování cílů
- podpora zásadní pozitivní změny
- jiné očekávání - popište

17. Naplnilo se Vaše očekávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Domníváte se, že koučování pro Vás mělo pozitivní efekt?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Domníváte se, že koučování mělo pozitivní efekt pro Vaši firmu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Doporučil/a byste svým kolegům, aby se zajímali o koučování?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

## Příloha 2: Produkce Preciosy



*Obr. č. 1: Produkce Preciosy – šatony*



*Obr. č. 2: Produkce Preciosy – ověsy*





Obr. č. 3: Produkce Preciosy - bižuterie



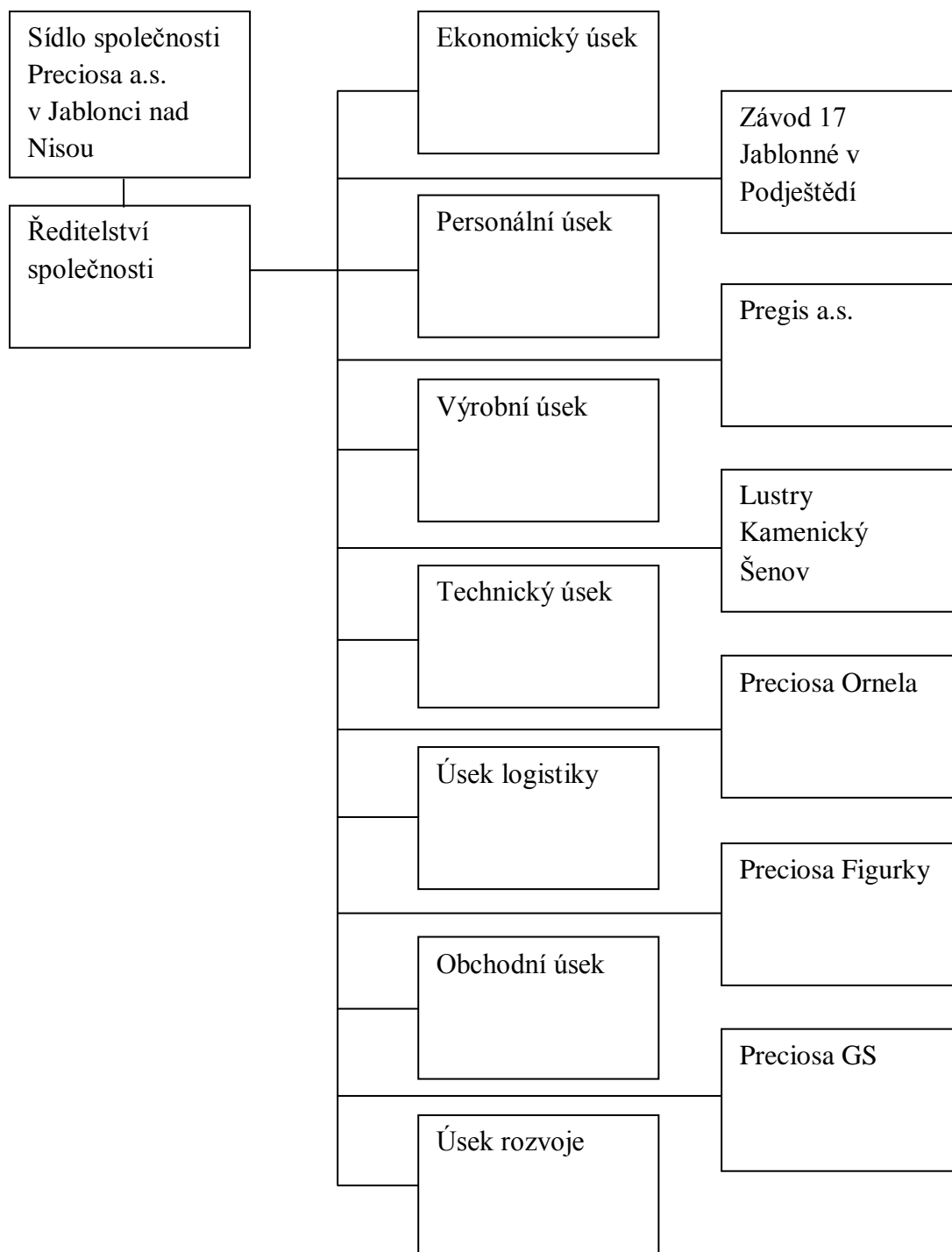
Obr. č. 4: Produkce Preciosy – bižuterie





*Obr. č. 5: Produkce Preciosy – vybavovací akce, svítidla*

### Příloha 3: Organizační struktura Preciosy



*Schéma č. 1: Organizační schéma Preciosy a.s.*

Respondenti, kteří byli osloveni v anketě, působí ve Výrobním a Technickém úseku firmy. V obou těchto úsecích pracuje více, než tři čtvrtiny zaměstnanců Preciosy.